

MASTER'S THESIS

In één oogopslag naar een gezond IT projectportfolio

Schoeman, G.R.

Award date:
2021

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 05. May. 2023

Open Universiteit
www.ou.nl



In één oogopslag naar een gezond IT projectportfolio

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Betawetenschappen
Programme:	Masteropleiding Business Process Management & IT Open University of the Netherlands, faculty of Science
	Master of Science Business Process Management & IT
Cursus:	IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT
Student:	Gene Richard Schoeman
Datum:	2 mei 2021
Afstudeerbegeleider	drs. Ruud Wissenburg RE EMITA
Meelezer	Prof. Dr. Rob Kusters
Derde beoordelaar	Niet bekend
Versie nummer:	1.0
Status:	Definitief

Abstract

Organisaties hebben op dit moment nog geen methode om de gezondheid van het IT Project Portfolio te meten. Deze studie brengt daar verandering in. Met behulp van in eerder wetenschappelijk onderzoek naar voren gekomen assessment criteria is een dashboard opgesteld. Daarbij is ook literatuuronderzoek gedaan naar onderliggende meetbare aspecten en structurele kenmerken en ontwerpeisen van een dashboard. De bruikbaarheid van het dashboard is binnen dit onderzoek getoetst aan de hand van een single case study. Respondenten hebben het dashboard ingevuld, in een plenaire sessie besproken en daarna zijn individuele interviews afgenomen. Geconcludeerd mag worden dat het samengestelde dashboard bruikbaar is als leidraad voor organisaties. Het is voor organisaties daarom aan te bevelen om vaker met behulp van dit dashboard de gezondheid van het ITPP in kaart te brengen.

Sleutelbegrippen

IT Project Portfolio, Dashboard, Gezondheid, Volwassenheid

Samenvatting

Dit onderzoek is geschreven ter afronding van de master studie Business Proces Management & IT (BPMIT) aan de Open Universiteit (OU). Dit onderzoek is een vervolg op eerder onderzoek waarbij is vastgesteld met welke beoordelingscriteria de gezondheid van het IT Projectportfolio (ITPP) kan worden gemeten. Samen met vijf andere studenten is nu gekeken naar de definities van deze beoordelingscriteria en op welke onderliggende aspecten deze kunnen worden gemeten. Ook is binnen deze groep bekeken aan welke structurele kenmerken en ontwerpeisen een goed dashboard moet voldoen. Dit onderzoek is daarmee onderdeel van een breder onderzoek met als doel een dashboard te ontwikkelen waarmee de gezondheid van het ITPP kan worden gemeten.

Momenteel ontbreekt bij organisaties nog het inzicht in de gezondheid van het ITPP. Dit terwijl de voorbeelden van mislukte grootschalige IT vernieuwingen algemeen bekend zijn. Om bij te dragen aan een oplossing is binnen dit onderzoek eerst een literatuurstudie gedaan naar de definities van beoordelingscriteria en de daarbij behorende onderliggende aspecten, de structurele kenmerken en ontwerpeisen van een dashboard.

Vanuit de literatuurstudie waren alle ingrediënten voorhanden om een dashboard samen te stellen waarmee de gezondheid van het ITPP kan worden gemeten. Met deze ingrediënten is het dashboard in een iteratief proces tussen studenten en begeleiders van de OU tot stand gekomen. Vervolgens is door middel van een single case study de bruikbaarheid hiervan getoetst in de praktijk. Een middelgrote pensioen uitvoeringsorganisatie in Nederland is bereid gevonden om hieraan mee te werken. Vanuit deze organisatie is vertegenwoordiging vanuit de business, IT en portfoliomanagement naar voren geschoven. Zij hebben de eigen organisatie eerst individueel gescoord en zijn in een plenaire sessie tot een gezamenlijke score gekomen. Tijdens deze sessie heeft de onderzoeker geobserveerd of er uitspraken werden gedaan die iets zeggen over de bruikbaarheid van het dashboard. Vervolgens is met elke respondent individueel een semi gestructureerd interview afgenomen waarbij verschillende vragen en stellingen zijn voorgelegd.

De resultaten van het interview alsmede de observaties uit de plenaire sessie zijn gecodeerd en teruggebracht naar de thema's bruikbaarheid, nuttigheid en begrijpelijkheid. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het opgestelde dashboard goed te begrijpen is en dat dit ook als nuttig wordt ervaren in de praktijk. Ook willen respondenten het vaker gebruiken. Ten aanzien van implementatie binnen een organisatie zijn er nog aanbevelingen. Het lijkt er sterk op dat dit dashboard ook binnen andere branches kan worden toegepast. Opmerkelijk was daarbij het citaat van een respondent: *"Je kunt het ook bij de slager doen"*.

Summary

This research is the final assessment of the master study Business Process Management & IT (BPMIT) at the Open University (OU). Previous research showed on which assessment criteria you can measure the health of the IT Project Portfolio (ITPP). This research is a sequel on that. Together with five other students we searched for the right definitions of the assessment criteria and also looked on which underlying aspects it can be measured. In order to complete the objective of this research, to develop a dashboard to measure the health of the ITPP, we also did research to the best structure and design of a dashboard.

At the moment, organizations have a lack of insight in the health of their ITPP. On the other hand, examples of failed IT Project is overwhelming. To contribute on a solution we started this research with a literature review on the definitions and underlying aspects of the assessment criteria and also the characteristics of the best structure and design of a dashboard.

The result of the literature review was that all the ingredients to put together a dashboard were available. With these ingredients, the group of students combined, with the mentors of the OU, put together the dashboard in multiple iterative sessions. The usability of the dashboard is tested on a pension administration company in the Netherlands. Representation in the form of a IT manager, Business owner and Portfolio manager individually used the dashboard and scored their organization. In a combined session all the individual results lead to a team result. In this session the researcher made notes and observations in order to proof the usability of the dashboard. After the session, the researcher held individual interviews with each of the respondents. In these semi structured interviews the researcher presented multiple theses and questions to the respondents.

The results of both the interviews and the observations are coded and reduced to three themes, usability, useful and comprehensibility. The conclusion of these results is that the defined dashboard is useful in practice and also easy to understand. If we look at the implementation of the dashboard in the organization, there are some recommendations. The results strongly suggest that the dashboard is also useful in other organizations. Remarkable was the reaction of one of the respondents: "You can also use it at the butcher".

Inhoud

1	Introductie.....	7
1.1	Achtergrond.....	7
1.2	Gebiedsverkenning.....	7
1.3	Probleemstelling.....	7
1.4	Opdrachtformulering.....	8
1.5	Relevantie.....	8
1.6	Aanpak in hoofdlijnen.....	9
	9
2	Theoretisch kader.....	10
2.1	Onderzoeksaanpak	10
2.2	Uitvoering	11
2.3	Resultaten en conclusies	11
2.4	Doel van het vervolgonderzoek.....	14
3	Methodologie.....	15
3.1	Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)	15
3.2	Technisch ontwerp: uitwerking van de methode.....	16
3.3	Gegevensanalyse	18
3.4	Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten	18
4	Resultaten	20
4.1	Samenstellen van het dashboard	20
4.1.1	Uitvoering	20
4.1.2	Resultaat samenstellen van het dashboard	21
4.2	Empirische toets	22
4.2.1	Uitvoering empirische toets	22
4.2.2	Resultaat empirische toets.....	24
5	Discussie, conclusies en aanbevelingen	27
5.1	Discussie – reflectie	27
5.2	Conclusies	28
5.3	Aanbevelingen voor de praktijk.....	29
5.4	Aanbevelingen voor verder onderzoek	30
	Literatuurlijst.....	31
6	Bijlage	33
6.1	Gevalideerde beoordelingscriteria gecategoriseerd	33
6.2	Literatuurmatrix	35
6.3	Gebruikte classificatie methodes	42
6.4	System Usability Scale (SUS).....	44

6.5	E-mail uitvraag respondenten	44
6.6	Uitleg dashboard	45
6.7	Notulen en observaties plenaire sessie	46
6.8	Transcripties interviews.....	53
6.8.1	Transcriptie interview IT Manager	53
6.8.2	Transcriptie interview Business owner.....	59
6.8.3	Transcriptie interview Portfoliomanager	63
6.9	Codering argumenten en observaties	72

1 Introductie

In het eerste hoofdstuk, de introductie, wordt allereerst beschreven binnen welk onderzoeksgebied dit onderzoek plaatsvindt. Vervolgens wordt een probleemstelling en de daaruit vloeiende opdrachtformulering gegeven. De laatste twee paragrafen in dit hoofdstuk beschrijven de wetenschappelijke relevantie en globale aanpak van dit onderzoek.

1.1 Achtergrond

De wereld verandert snel en traditionele bedrijven hebben moeite om in te blijven spelen op een veranderende vraag. Dat Informatie Technologie (IT) kan bijdragen aan het behalen van de business doelstellingen is anno 2021 geen twijfel over mogelijk. Digitaal gedreven organisaties met nieuwe IT systemen hebben in toenemende mate kans op groei (Loonam, Eaves, Kumar, & Parry, 2018). Het is dan ook niet zo gek dat het belang van digitale transformatie voor bedrijven blijft groeien in het komende decennia.

De laatste decennia zijn de organisaties steeds afhankelijker geworden van een effectief en efficiënt gebruik van IT systemen. Er zijn dan ook al vele studies gedaan naar kritische succesfactoren die de kans van slagen op IT projecten verhogen. Zo wijst onderzoek uit dat de alignment tussen business en IT invloed heeft op de performance van de organisatie (Gerow, Grover, & Thatcher, 2015). Voordat het zover is, gaat er vaak een langere periode vooraf aan de totstandkoming van een IT project. Vanuit de strategie ontstaan verschillende IT projecten. Hierbij wordt vaak gebruik gemaakt van Enterprise Architectuur (EA). EA is een manier waarmee het integreren van een strategie, bedrijfsonderdelen, informatiesystemen en technologie richting een gemeenschappelijk doel wordt gefaciliteerd. Hiermee wordt door de ontwikkeling en het gebruik van architectuurbeschrijvingen de complexiteit van een organisatie beheerst (Niemi en Pekkola, 2019). Vanuit de EA ontstaan verschillende strategische IT projecten. Daarnaast kunnen vanuit operationeel niveau ook nog losse verbeterinitiatieven ontstaan die een positieve bijdrage aan de operationele doelstellingen. Samen vormen deze initiatieven het IT Project Portfolio (ITPP).

1.2 Gebiedsverkenning

Voor de kernbegrippen "ITPP" en "Performance Dashboard" worden binnen dit onderzoek de volgende definities gehanteerd. Een IT-projectportfolio is een groep van IT-projecten die passen bij de strategie van de organisatie, geselecteerd uit een groter aantal potentiële IT-projecten, gemanaged door een separate organisatie en concurrerend voor dezelfde schaarse resources (Frey, 2014). Een performance dashboard is een tool om de organisatie strategie te vertalen in doelen, metrics, initiatieven en taken voor een groep of individu binnen de organisatie (Bugwande en Ungerer, 2019).

1.3 Probleemstelling

Organisaties steken veel geld in hun IT-projecten, maar de uitkomsten voldoen vaak niet aan de verwachtingen, kosten meer dan begroot en duren vaak langer dan gepland. Het is bovendien niet eenvoudig de IT-projecten te selecteren die het beste aansluiten bij de strategie van een organisatie (Jeffery & Leliveld, 2004). Organisaties richten daarom IT-project portfoliomanagement in om projecten en programma's te reviewen, allocatie van resources te prioriteren en de projecten in alignment te brengen met de strategische doelen van de organisatie (Frey, 2012). Echter ontbreekt nog inzicht in de gezondheid van het totale ITPP. Tegelijkertijd leert de geschiedenis ons dat er een kleine kans op succes is bij de implementatie van grootschalige IT verandertrajecten. Sommige studies beschrijven zelfs tot een 90% faal percentage (Loonam et al. 2018). Dit onderzoek richt zich op het realiseren van een performance dashboard van een IT Project Portfolio (ITPP). Met behulp van het performance dashboard kan de gezondheid van het ITPP worden gemeten.

1.4 Opdrachtformulering

Het doel van dit onderzoek is het ontwerpen van een dashboard voor het meten van de gezondheid van het ITPP en het valideren van dit ontwerp in de praktijk. Om dit doel te bereiken moet antwoord worden gegeven op de centrale onderzoeksvraag: Met behulp van welk dashboard kunnen organisaties de gezondheid van hun IT Project Portfolio meten? Om de centrale vraag te beantwoorden moet antwoord worden gegeven op de volgende deelvragen:

1. Aan welke structurele kenmerken voldoet een goed dashboard?
2. Aan welke ontwerpeisen voldoet een goed dashboard?
3. Op welk onderliggend niveau kunnen de uit een vorig onderzoek afkomstige beoordelingscriteria worden gemeten?
4. Welke naamgeving en definities vallen uit de literatuur af te leiden voor de beoordelingscriteria en de onderliggende aspecten?
5. Is het dashboard bruikbaar in de praktijk?

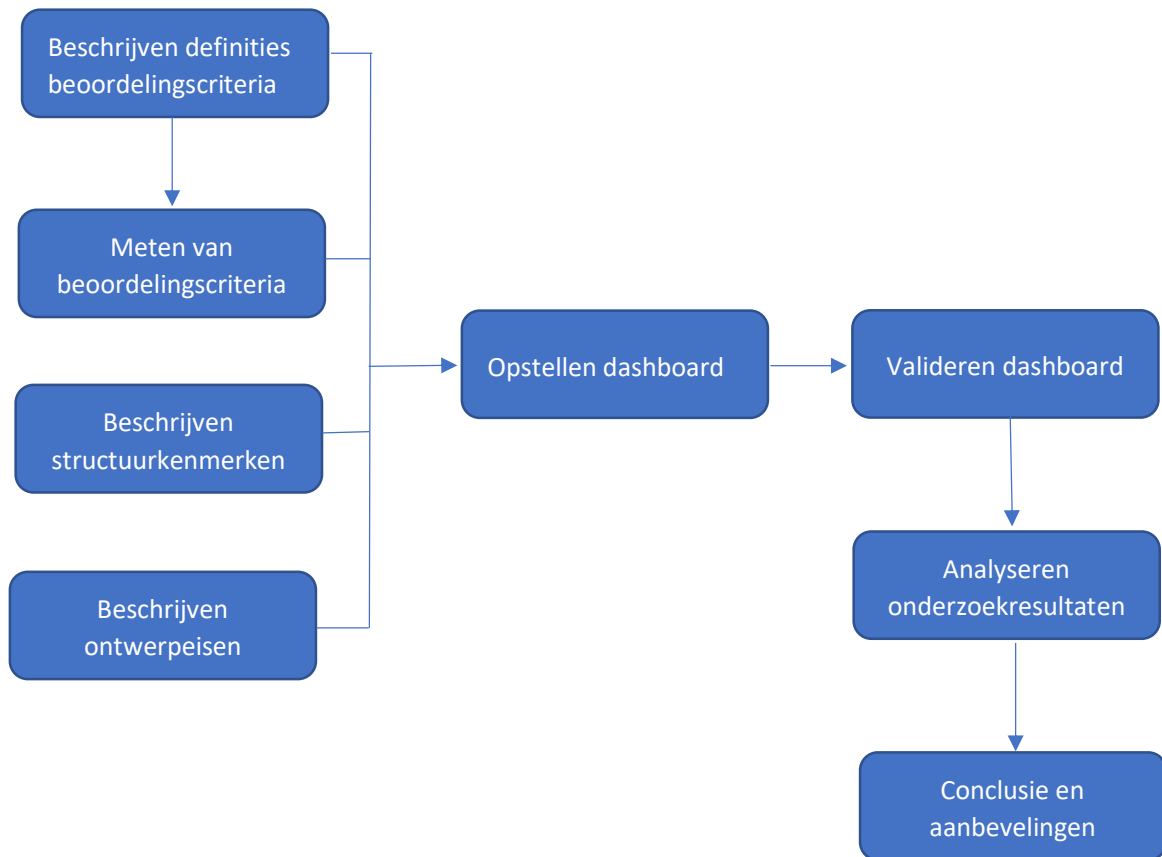
De deelvragen zijn opgesteld over de twee assen die terugkomen in het doel van het onderzoek. Namelijk het ontwerpen van het dashboard, en het valideren daarvan in de praktijk. Het beantwoorden van de eerste twee deelvragen moet leiden tot het ontwerp van het dashboard. Deelvraag 3 en 4 geven invulling aan de manier waarop de gezondheid van het ITPP gemeten kan worden. Het geheel van deelvraag 1 t/m 4 samen geeft invulling aan het daadwerkelijke dashboard. Vervolgens wordt met behulp van deelvraag 5 de bruikbaarheid in de praktijk gevalideerd.

1.5 Relevantie

Uit onderzoek van Kumar et al. (2008) blijkt dat meer onderzoek gewenst is naar de aanpak voor het meten van de gezondheid van een ITPP. Als vervolg daarop hebben verschillende onderzoeken plaatsgevonden naar de beoordelingscriteria voor het meten van de gezondheid van een ITPP. Echter zijn deze beoordelingscriteria nog niet meetbaar gemaakt en samengevoegd in een dashboard. Zo wordt in recentelijk onderzoek van Hendriksen (2018) aanbevolen om meer onderzoek te doen naar het omzetten van de meeste belangrijke beoordelingscriteria naar een generiek meetinstrument. Daarnaast kunnen portfoliomanagers en business owners in de praktijk met dit dashboard in één oogopslag de gezondheid van het ITPP beoordelen.

1.6 Aanpak in hoofdlijnen

Binnen dit onderzoek wordt samengewerkt met vijf andere studenten. Iedere student neemt een deel van de benodigde literatuurstudie voor zijn rekening. Op basis van de resultaten van de literatuurstudie wordt gezamenlijk een dashboard opgesteld. Vervolgens valideert iedere student het dashboard in de praktijk. Ook schrijft iedere student zijn/haar eigen onderzoeksrapport met bijbehorende conclusies en aanbevelingen. In figuur 1 "Conceptueel model" is deze aanpak gevisualiseerd.



Figuur 1: Conceptueel model

2 Theoretisch kader

Binnen het theoretisch kader wordt met behulp van een literatuurstudie (gedeeltelijk) antwoord gegeven op de in hoofdstuk 1 benoemde hoofdvraag met bijbehorende deelvragen. Allereerst wordt de onderzoeksaanpak beschreven waarin is beschreven hoe de literatuurstudie is vormgegeven. Vervolgens wordt geschetst hoe het verloop van de literatuurstudie eruit ziet. Daarna volgen de daadwerkelijke resultaten en conclusies uit de literatuurstudie en de consequenties voor het vervolg van het onderzoek.

2.1 Onderzoeksaanpak

Het startpunt van dit onderzoek is een lijst met dertien beoordelingscriteria opgesteld door prof. dr. R. Kusters en drs. R. Wissenburg RE EMITA op basis van voorgaand onderzoek aan de Open Universiteit (OU). Deze zijn opgenomen in bijlage 1 "Gevalideerde beoordelingscriteria gecategoriseerd". Samen vormen dit de beoordelingscriteria waarop de gezondheid van het ITPP kan worden gemeten. De literatuur moet antwoord geven op de eerste vier deelvragen van dit onderzoek. Namelijk: Welke definities van de beoordelingscriteria zijn gevonden in de literatuur en op welke onderliggende aspecten kunnen deze worden gemeten? Ook moet de literatuur antwoord geven op de vraag aan welke ontwerpeisen een dashboard moet voldoen en welke structurele kenmerken hier bij horen.

Daarmee is de benodigde literatuurstudie vrij breed en om dit behapbaar te houden zonder in te leveren op kwaliteit is gekozen om dit te verdelen onder zes studenten. Om deze reden beperkt deze literatuurstudie zich tot het beantwoorden van de vragen:

1. Welke naamgeving en definities vallen uit de literatuur af te leiden voor de beoordelingscriteria en de onderliggende aspecten?
2. Op welk onderliggend niveau kunnen de beoordelingscriteria worden gemeten?

Hierbij wordt alleen gekeken naar vier van de dertien beoordelingscriteria, namelijk:

1. Afhankelijkheden tussen IT-projecten
2. Stakeholder satisfaction
3. Sluit aan bij kerncompetenties
4. Bijdrage aan return on investment

De overige vragen en beoordelingscriteria worden behandeld in het literatuurstudie van de andere studenten. De resultaten hiervan worden gebruikt om in een gezamenlijke sessie een type dashboard te ontwerpen.

De literatuur is gezocht in de bibliotheek van de OU. Hierbij zijn de volgende zoekcriteria gehanteerd:

"IT project portfolio"

"IT Portfolio dependencies"

"Stakeholder satisfaction"

"Core competencies"

"Return on investment IT project portfolio"

"IT project portfolio"

Ook is gebruik gemaakt van zowel backward als forward "snowballing". Dat wil zeggen dat bij gevonden resultaten ook werd gekeken naar de gebruikte literatuur (backward) en/of naar andere studies waarin het gevonden werk is geciteerd (forward). Studies die gericht zijn op het ITPP krijgen de voorkeur boven studies in andere onderzoeksgebieden. Daarnaast moeten artikelen minimaal voldoen aan de volgende criteria:

- Het betreft een wetenschappelijk artikel;
- Het heeft betrekking op één van de vier beoordelingscriteria;
- Het artikel is in de Nederlandse of Engelse taal beschikbaar;
- Het betreft een actueel artikel waarbij geldt dat de publicatiedatum op of na 1 januari 2000 ligt.

2.2 Uitvoering

In de OU bibliotheek zijn vele wetenschappelijke artikelen te vinden en de meeste zoektermen leveren dan al snel duizenden resultaten op. Het is onmogelijk om al deze resultaten te bekijken dus zijn steeds titels van de 30 eerstgevonden hits gescand en is eventueel het abstract gelezen om de relevantie te beoordelen. Uiteindelijk is het volgende aantal artikelen per beoordelingscriterium gebruikt:

Criterium	Aantal artikelen gevonden	Aantal gebruikte artikelen
Afhankelijkheden tussen IT-projecten	5	3
Stakeholder satisfaction	13	2
Sluit aan bij kerncompetenties	10	5
Bijdrage aan return on investment	9	4

Tabel 1: Aantal gebruikte artikelen per beoordelingscriterium

Alleen bij het criterium stakeholder satisfaction is een goed artikel gevonden die enerzijds het begrip stakeholder satisfaction omschrijft en daarnaast ook nog gericht is op het ITPP. Gezien de relevantie van dit artikel voor dit onderzoek is bij dit criterium gekozen om minder verschillende artikelen te gebruiken. Ook bleek dat de vooraf beschreven zoektermen niet in alle situaties de juiste resultaten opleverde. Daarom zijn er ten tijden van de uitvoering nog een aantal zoektermen veranderd. Een volledig overzicht van het gebruikte zoektermen, zoekmethode en de gebruikte artikelen zijn terug te vinden in bijlage 2 "Literatuurmatrix".

Naast het onderzoeken van de definities van de beoordelingscriteria was het ook een doel van het literatuuronderzoek om de onderliggende aspecten op de beoordelingscriteria te achterhalen. Beide zijn hieronder per beoordelingscriterium beschreven.

2.3 Resultaten en conclusies

Hieronder wordt per beoordelingscriterium aangegeven wat de resultaten zijn van de literatuurstudie en wordt daarmee antwoord gegeven op de twee gestelde vragen. Vervolgens worden de consequenties van de conclusies voor de rest van het onderzoek beschreven.

Afhankelijkheden tussen IT Projecten

Lima, Monteiro, Fernandes, & Machado (2016) beschrijven het ITPP als een groep van projecten die relatief onafhankelijk zijn van elkaar maar wel concurreren om schaarse resources. De resources bestaan uit geld, mensen en technologie. Daarbij wordt ook aangegeven dat de performance van projecten kan worden verbeterd door dit te coördineren. Ghapanchi, Tavana, Khakbaz, & Low (2012) voegen daaraan toe dat projecten aan elkaar gebonden zijn door technologische afhankelijkheden en dat daarnaast afhankelijkheden ontstaat doordat verschillende projecten een gezamenlijk doel nastreven. Hierbij wordt eerder werk van Bardhan, Bagchi, & Sougstad (2004) aangehaald. Binnen dit onderzoek worden voor het criterium afhankelijkheden tussen IT Projecten daarom gekozen voor de volgende definitie:

“Afhankelijkheden tussen IT Projecten ontstaan doordat binnen deze projecten soms een gezamenlijk doel wordt nagestreefd en ze daarnaast gebonden zijn aan dezelfde technologie. Daarnaast moet gebruik worden gemaakt van hetzelfde beperkt beschikbare budget en mensen. “

Uit deze definitie kunnen direct drie onderliggende aspecten worden afgeleid. Namelijk een gezamenlijk doel, technologische afhankelijkheid en resources.

De hierboven geciteerde studies geven geen uitsluitsel over hoe deze afhankelijkheden kunnen worden gemeten. Het gebrek aan meetmethodes in deze maar ook in andere studie valt onder meer te verklaren doordat Jafarzadeh, Akbari, & Abedin (2018) aangeven dat afhankelijkheden en onzekerheden binnen het portfolio in de literatuur momenteel nog onvoldoende worden belicht. Er is daarom vervolgonderzoek nodig om een goede meetmethode te definiëren die de afhankelijkheden tussen IT projecten in kaart brengt.

Stakeholder satisfaction

De complexiteit van het criterium stakeholder satisfaction zit in het feit dat het eigenlijk bestaat uit de twee vrij abstracte begrippen “Stakeholder” en “Satisfaction”. Beide zijn namelijk op verschillende manieren interpreteerbaar. Zo zijn er verschillende methodes om te bepalen wie de stakeholders zijn en daarnaast kunnen zij elk andere belangen hebben. Daarnaast is satisfaction ofwel de mate van tevredenheid geen kwantitatief begrip wat zich eenduidig laat meten. Strong, Ringer, & Taylor (2001) geven aan dat er drie kritische factoren zijn welke de satisfaction van stakeholders meten, namelijk:

1. De communicatietijdslijnen;
2. Eerlijke en volledige informatieverstrekking;
3. Empathie en gelijke behandeling vanuit management.

Deze drie kritische factoren kunnen in het vervolg van dit onderzoek worden gebruikt als onderliggend aspect waarop de stakeholder satisfaction kan worden gemeten. Maar wie zijn dan de stakeholders? Strong et al. (2001) zien hierbij de stakeholders in ieder geval als de klanten, werknemer en eigenaren maar daarbij wordt ook aangegeven dat daar voor individuele bedrijven nog zeker stakeholders aan toe te voegen zijn. Hierbij lijkt toch een definitie voorhanden voor een complex begrip als stakeholder satisfaction. Een latere studie van Beringer, Jonas, & Cock (2018) beschrijft stakeholders satisfaction in het licht van ITPP en daar lijkt een veel complexer universum te ontstaan. Er zijn namelijk stakeholders van individuele projecten maar ook van het gehele portfolio die beide invloed hebben op de performance van het gehele portfolio. Een definitie voor stakeholders in het licht van ITPP beschrijven zij dan ook als een groep of individu die een belang heeft bij de portfolio doelen of de resultaten op deze doelen kan beïnvloeden. Aangezien deze laatste studie gericht is op het ITPP en daarnaast veel recenter is wordt binnen dit onderzoek eenzelfde definitie voor het begrip stakeholder gehanteerd.

Sluit aan bij kerncompetenties

Binnen de literatuur zijn vele definities te vinden van kerncompetenties. Zo beschrijven Hafeez, & Essmail, (2007) het als tastbare of ontastbare bezittingen. Seram, Nanayakkara, & Lanarolle (2019) geven meer detail en beschrijven het als de meest waardevolle skills en bezittingen welke bijdragen aan het verbeteren van de innovatie, concurrentievoordeel of commerciële succes van een organisatie. Yang (2015) ziet kerncompetenties als drivers voor het ontwikkelen van producten of services die de kosten minimaliseren en of snelheid maximaliseren ten opzichte van de concurrenten. Wheelen, Hunger, Hoffman, & Banford (2019) zien kerncompetenties vooral als de toegevoegde waarde die een bedrijf levert ten opzichte van de concurrentie. De meest recente studie van Whittington, Regnér, Angwin, Johnson, & Scholes, (2020) beschrijft het ook relatief eenvoudig als iets waar de organisatie het beste in is en nooit zal outsourcen. Hoewel de verschillende definities veel overlap van elkaar hebben lijkt de definitie van Seram et. al (2019) het meest volledig. De definitie van Seram et al. (2019) wordt dan ook overgenomen in dit onderzoek. Ook uit deze definitie vallen drie aspecten af leiden waarop het begrip

sluit aan bij kerncompetenties kan worden gemeten. Namelijk het verbeteren van de innovatie, concurrentievoordeel en commercieel succes.

Bijdrage aan return on investment

Hoewel het begrip return on investment binnen de samenleving als algemeen bekend kan worden gezien is dit in relatie tot het ITPP minder helder. Aabo (2009) beschrijft return on investment simpelweg als een cijfer dat vertelt hoe hoog de opbrengst is voor elke geïnvesteerde dollar. Deze relatief eenvoudige definitie is zeer sterk omdat hiermee ook direct een formule wordt gegeven voor de berekening op het onderliggende meetniveau, namelijk:

Opbrengst

----- = Return on investment

Investing

Vanzelfsprekend kan ook gebruik worden gemaakt van andere wiskundige methodes zoals de Net Present Value (NPV) of Internal Rate of Return (IRR) waar bij beide ook rekening wordt gehouden met het moment van de kaststromen en de daarbij behorende rente inkomsten en/of uitgaven. Voor deze studie is dit echter minder relevant. Zeker aangezien bij IT projecten deze berekening niet goed opgaat doordat opbrengsten moeilijk te kwantificeren zijn (Contino, 2004). Morgan (2005) geeft hierbij als voorbeeld dat de opbrengsten in de vorm van minder fouten in een medicatieproces en daarmee het verhogen van de levensverwachting niet in geld is te kwantificeren. Maar ook het verbeteren van het moraal onder personeel laat zich niet eenvoudig vertalen naar een bedrag in euro's. Devaraj, & Kohli, (2003) bediscussiëren daarom dat opbrengsten van IT systemen ook moeten worden gemeten in het gebruik daarvan. Ze concluderen dat als een IT systeem veel gebruikt wordt het daarmee ook de investering rechtvaardigt. In het vervolg van deze studie wordt daarom gekozen voor een nieuwe definitie voor return on investment in het kader van het ITPP, namelijk: De verhouding tussen de kosten van een IT investering en de mate waarin dit te rechtvaardigen is in opbrengsten in de vorm van geld of kwalitatieve verbeteringen zoals gebruik of tevredenheid. De onderliggende aspecten hierin zijn geld en kwalitatieve verbeteringen.

Consequenties voor het vervolg van het onderzoek

Hierboven is per beoordelingscriterium beschreven welke definitie kan worden gehanteerd en op welke onderliggende aspecten het criterium kan worden gemeten. Deze zijn in onderstaande tabel samengevat. Voor het vervolg van het onderzoek worden deze definities en aspecten gehanteerd. Daarmee is onderstaande tabel een antwoord op de volgende deelvragen:

1. Welke naamgeving en definities vallen uit de literatuur af te leiden voor de beoordelingscriteria en de onderliggende aspecten?
2. Op welk onderliggend niveau kunnen de beoordelingscriteria worden gemeten?

Beoordelingscriteria	Definitie	Onderliggende aspecten
Afhankelijkheden tussen IT projecten	Afhankelijkheden tussen IT Projecten ontstaan doordat binnen deze projecten soms een gezamenlijk doel wordt nagestreefd en ze daarnaast gebonden zijn aan dezelfde technologie. Daarnaast moet gebruik worden gemaakt van hetzelfde beperkt beschikbare budget en mensen.	Gezamenlijk doel, technologische afhankelijkheid en resources

Stakeholder satisfaction	De mate van tevredenheid van een groep of individu die een belang heeft bij de portfolio doelen of de resultaten op deze doelen kan beïnvloeden.	Communicatietijdslijnen, eerlijke en volledige informatieverstrekking, empathie en gelijke behandeling vanuit management
Sluit aan bij kerncompetenties	De meest waardevolle skills en bezittingen welke bijdragen aan het verbeteren van de innovatie, concurrentievoordeel of commerciële succes van een organisatie.	Verbeteren van de innovatie, concurrentievoordeel en commercieel succes
Bijdrage aan return on investment	De verhouding tussen de kosten van een IT investering en de mate waarin dit te rechtvaardigen is in opbrengsten in de vorm van geld of kwalitatieve verbeteringen zoals gebruik of tevredenheid.	Geld en kwalitatieve verbeteringen

Tabel 2 Definities en onderliggende aspecten van de beoordelingscriteria

2.4 Doel van het vervolgonderzoek

Zoals in paragraaf 2.1 is beschreven, is bij de literatuurstudie gekozen om deze in groepsverband op te pakken met in totaal zes studenten. De hierboven beschreven definities en aspecten vormen samen met de definities en aspecten van de andere studenten het geheel waarop de gezondheid van het ITPP kan worden gemeten. Tegelijkertijd is er ook een literatuurstudie gedaan naar de structurele kenmerken en ontwerpeisen van een dashboard. De resultaten uit de literatuurstudies stellen de groep daarmee in staat om een dashboard te ontwerpen. Het doel van het vervolgonderzoek is om een type dashboard te ontwerpen en de bruikbaarheid hiervan te toetsen in de praktijk.

3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methode van het empirische gedeelte van dit onderzoek beschreven. Ook wordt verantwoord waarom voor deze methode is gekozen.

3.1 Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)

Het doel van het empirisch gedeelte van dit onderzoek bestaat uit twee delen. Namelijk het ontwerpen van een dashboard en de bruikbaarheid hiervan valideren in de praktijk. Samen geeft dit antwoord op de deelvraag: "Is het dashboard bruikbaar in de praktijk?".

Voordat het dashboard in de praktijk getoetst kan worden, moet deze uiteraard eerst worden opgesteld. Dit wordt gedaan in een plenaire sessie met de verschillende studenten die meewerken aan dit onderzoek begeleid door drs. Ruud Wissenburg RE EMITA en Prof. Dr. Rob Kusters. Tijdens deze sessie gaan we op basis van de resultaten van de literatuurstudies van de verschillende studenten het dashboard samenstellen. Hierbij worden de verschillende beoordelingscriteria, ontwerpeisen en structurele kenmerken geclassificeerd. Dit omdat de resultaten de verschillende onderzoeken mogelijk deels overlappend of van een ander abstractieniveau zijn. Er zijn verschillende methodes om de resultaten te classificeren. Binnen dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de hybrid card sorting methode. Dit wil zeggen dat er tijdens een gezamenlijke sessie de resultaten worden gecategoriseerd en gewogen. De categorieën zijn al grotendeels vormgegeven tijdens de literatuurstudies. Echter moet er ook ruimte zijn om te komen tot nieuwe categorieën. Om deze reden is er gekozen voor een hybride vorm waarbij we de categorieën vanuit de literatuurstudie als uitgangspunt gebruiken, maar er wel ruimte is om dit aan te passen indien daar aanleiding toe is.

Zodra het dashboard is vormgegeven, kan gestart worden met het toetsen van de bruikbaarheid in de praktijk. We onderkennen hierbij een deductieve benadering. Op basis van theorieën wordt namelijk het dashboard ontworpen. Hieruit volgt de hypothese dat met het ontworpen dashboard de gezondheid van het ITPP kan worden gemeten. Deze hypothese wordt vervolgens getoetst in de praktijk. Er zijn verschillende onderzoeksmethodes die hiervoor geschikt zijn. Bijvoorbeeld een (single) case study waarbij met behulp van interviews bij verschillende stakeholders van al dan niet verschillende organisaties wordt getoetst of het dashboard bruikbaar is. Een andere methode die gebruikt zou kunnen worden is een longitudinaal experiment waarbij voor een langere periode een groep ondernemingen wordt gevolgd waarbij de experimentgroep beschikking krijgt over het dashboard en na afloop bekeken kan worden in hoeverre deze actief is gebruikt binnen de organisatie.

Vanzelfsprekend heeft elke onderzoeksmethode zijn eigen voor- en nadelen, maar binnen dit onderzoek is gekozen voor een single case study omdat we het ontwerp in een real life context willen toetsen. Het voordeel is hiervan is dat veel diepgaande informatie kan worden vergaard en geanalyseerd en daarmee de betrouwbaarheid wordt verhoogd. Een groot nadeel van een single case study ten opzichte van een multiple case study of een experiment is de generaliseerbaarheid. Echter wordt dit onderzoek uitgevoerd in de context van een groter onderzoek. Er zijn namelijk nog vijf andere studenten die eenzelfde single case study uitvoeren. Mogelijk zijn daarmee de resultaten van alle onderzoeken samen wel generaliseerbaar. Er is bewust niet gekozen voor de methode experiment. Dit heeft vooral te maken met de beperkende factor tijd binnen dit onderzoek. Het opzetten van een experiment met daarbij een experiment groep welke gebruik maakt van het dashboard en een controlegroep welke geen gebruik maakt van het dashboard waarbij beide groepen voor een langere periode gevolgd worden, kent een lange tijdshorizon. Deze tijdshorizon is bij dit onderzoek niet beschikbaar. Ook de onderzoeksmethoden grounded theory, action research en enquête zijn bekeken maar hebben het uiteindelijk niet gehaald. De grounded theory en action research is voor dit onderzoek minder geschikt omdat we met dit onderzoek niet alleen willen verkennen en observeren, maar vooral willen toetsen.

3.2 Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

Het resultaat uit dit gedeelte van het onderzoek is een gevalideerd dashboard door de praktijk. Dit begint met het ontwerp van het dashboard. Zoals in paragraaf 3.1 beschreven worden de verschillende beoordelingscriteria en onderliggende aspecten gecategoriseerd en geëvalueerd doormiddel van hybrid card sorting. Daarnaast wordt de sessie vormgegeven met behulp van de metaplanmethode. Dit wil zeggen dat de docenten doormiddel van de verschillende korte vragen en opdrachten de studenten begeleiden om te komen tot een oplossing. Een volledige uitleg van zowel de hybrid card sorting methode als de metamethode zijn terug te vinden in bijlage 5.3 "Gebruikte classificatie methodes". Na het samenstellen van het dashboard kan worden overgegaan naar het toetsen van de bruikbaarheid hiervan in de praktijk. De praktijk is in dit geval een single case. Aan deze case zijn de volgende voorwaarden gesteld:

- De case organisatie beschikt over een ingericht ITPP proces;
- Het ITPP wordt binnen de organisatie actief beheerd;
- De organisatie is bereid om mee te werken aan het onderzoek.

Na het selecteren van een case organisatie wordt eerst het dashboard gelokaliseerd. Dit houdt in dat de begrippen in het dashboard worden afgestemd op de case organisatie. Vervolgens kan het dashboard worden gevalideerd door een combinatie van het daadwerkelijk gebruiken van het dashboard en het evalueren hiervan. Vanzelfsprekend start dit het invullen van het dashboard door de respondenten. Alleen de scores geven voor dit onderzoek onvoldoende inzicht in de bruikbaarheid. Vooral de duiding van deze scores is interessant. Daarmee ontstaat inzicht in de interpretatieverschillen van de beoordelingscriteria en aspecten. Ook kunnen respondenten een andere beleving hebben van de manier waarop zaken in de organisatie zijn ingericht. Voor deze diepgaande inzichten worden de resultaten samengevoegd en bediscussieerd tijdens een plenaire vergadering. Tijdens deze vergadering krijgen de respondenten de opdracht om de resultaten te bespreken en zo tot een gezamenlijke conclusie te komen over de gezondheid van het ITPP. Voor het onderzoek is deze sessie niet zozeer voor de resultaten van belang maar wel vanwege het feitelijk gebruik van het dashboard. Hiermee ontstaat een goed beeld van of het in de praktijk goed werkt. De sessie wordt dan ook genotuleerd en in de notulen geeft de onderzoeker observaties of wat op valt tijdens de sessie of wanneer respondenten iets zeggen wat iets zegt over de bruikbaarheid van het dashboard.

Na het gebruik van het dashboard is het tijd om dit te evalueren. Dit wordt gedaan doormiddel van semi-gestructureerde, individuele interviews met de respondenten. Tijdens deze interviews wordt dieper ingegaan op de bruikbaarheid van het dashboard door te vragen naar meningen en argumenten van de ervaringsdeskundigen. Ook wordt teruggeblikt op de plenaire sessie. De interviews zijn noodzakelijk om ook achter de achterliggende argumenten te komen over het waarom het dashboard wel of niet bruikbaar is. De observaties uit de plenaire sessie en de gegeven argumenten en meningen tijdens de interviews geven samen een goed beeld bij de bruikbaarheid van het dashboard in de praktijk.

Vanwege COVID-19 wordt voornamelijk thuisgewerkt. Om deze reden zullen de verschillende interviews plaatsvinden via MS Teams. De semi-gestructureerde methode past het best binnen dit onderzoek omdat dit enerzijds ruimte geeft om verder door te vragen op bepaalde antwoorden, maar tegelijkertijd wel zorgen voor een bepaald stramien waardoor het interview niet afglijdt van het doel, namelijk het valideren van het dashboard. Ook bieden individuele interviews naast de plenaire sessie het voordeel dat meer aandacht gegeven kan worden aan individuele stakeholders en ook sociaal wenselijke antwoorden binnen een groep worden voorkomen.

De plenaire vergadering en de interviews worden gehouden met verschillende stakeholders van het ITPP en zij zijn daarmee de bronnen binnen dit onderzoek. Mogelijk kennen de verschillende stakeholders ook een verschillend perspectief op de bruikbaarheid van het dashboard en daarmee verhoogt dit de interne

validiteit van dit onderzoek. Daar waar deze bronnen acteren vanuit een bepaalde functie waarvan een bepaald niveau verwacht mag worden, zijn er geen aanvullende kwaliteitseisen vooraf gesteld aan deze bronnen om deel te mogen nemen aan het interview. Wel moeten de personen op het moment van deelname aan het interview minimaal één jaar betrokken zijn bij het ITPP om daarmee te garanderen dat zij voldoende praktijkervaring hebben. Indien hier niet aan wordt voldaan, wordt gekeken naar een passend alternatief. De volgende functies worden gezien als de belangrijkste stakeholders van een ITPP:

- Business owner
- IT manager
- Algemeen manager

Bij het invullen van het dashboard, het bediscussiëren van de resultaten in een vergadering en bij het afnemen van het interview met bovengenoemde functies/personen worden de verschillende kenmerken van het dashboard gevalideerd. De deelnemers krijgen op voorhand het dashboard toegestuurd met een korte invulinstructie. De resultaten worden bediscussieerd tijdens de plenaire vergadering. Hierbij wordt vooral stilgestaan bij de verschillende inzichten van de respondenten. Het doel van de plenaire vergadering is om de respondenten zoveel mogelijk zelfstandig het dashboard te laten gebruiken. Dit betekent dat de onderzoeker de rol van moderator op zich neemt. Hierbij hoort het procesmatig begeleiden van de sessie, observeren en het maken van aantekeningen.

Na de plenaire vergadering komen de individuele interviews. Deze beginnen met een terugblik op de plenaire vergadering doormiddel van het stellen van de volgende vragen:

- Wat vond u van het plenaire vergadering?
- Zijn er bepaalde zaken die u tijdens de plenaire vergadering niet heeft kunnen zeggen maar wel graag nog kwijt wilt?

Vervolgens wordt het dashboard besproken waarin zowel de structurele als de uiterlijke kenmerken worden gevalideerd. Vanzelfsprekend wordt hierbij zoveel mogelijk geleund op een wetenschappelijk bewezen vragenlijst. Een bekend voorbeeld van een wetenschappelijk bewezen methode om de bruikbaarheid van een systeem te meten is de "System Usability Scale (SUS)" van Brooke (1996). De SUS bestaat uit tien stellingen die elk worden gescoord van helemaal mee oneens tot en met helemaal mee eens. De originele vragen van de SUS zijn terug te vinden in bijlage 4. De tien stellingen zijn vertaald naar het Nederlands en worden tijdens het interview behandeld. Naast de tien stellingen uit de SUS in groepsverband met studenten en begeleiders zes aanvullende vragen/stellingen opgesteld. Dit resulteert in de volgende 16 vragen en stellingen:

1. Hoe beviel deze aanpak?
2. Ik denk deze aanpak regelmatig zou willen hanteren
3. Ik vond de aanpak onnodig complex
4. Ik vond de aanpak makkelijk
5. Ik denk dat ik ondersteuning van een procesbegeleider nodig heb om deze aanpak te hanteren
6. Ik vond de verschillende onderdelen van deze aanpak goed met elkaar geïntegreerd
7. Ik vond dat er veel tegenstrijdigheden in de aanpak zaten
8. Ik kan me voorstellen dat de meeste mensen deze aanpak snel kunnen hanteren
9. Ik vond de aanpak zeer omslachtig te hanteren
10. Ik voelde mij zelfverzekerd tijdens deze aanpak
11. Ik moest veel over deze aanpak leren voordat ik het goed kon gebruiken
12. Ik vond deze aanpak goed passen voor het gebruik binnen onze branche
13. Ik kan door middel van deze aanpak de status van een portfolio goed volgen
14. Ik kan door middel van deze aanpak acties en opvolging borgen
15. Ik kan deze aanpak anderen aanbevelen

16. Heeft u nog aanbevelingen?

Vanzelfsprekend wordt bij het antwoorden op de stellingen en vragen ook doorgevraagd naar argumenten.

Mocht tijdens de interviews of uit het invullen van het dashboard blijken dat er beoordelingscriteria of onderliggende aspecten missen, worden deze in dit onderzoek niet toegevoegd. Deze informatie wordt alleen gebruikt om de volledigheid te toetsen. Ook kan dit waardevolle informatie zijn om eventueel vervolgonderzoek op te baseren.

3.3 Gegevensanalyse

Voordat de plenaire vergadering start, wordt eerst per mail de agenda van de sessie doorgestuurd. Daarin wordt ook gevraagd of deelnemers nog bepaalde onderwerpen missen die zij graag willen bespreken. Eventueel wordt de agenda hierop aangepast. De plenaire vergadering wordt opgenomen maar er zal geen volledige tekstanalyse plaatsvinden. Wel wordt de sessie genotuleerd en schrijft de onderzoeker hier observaties bij. Een concept verslag wordt met de respondenten gedeeld. De resultaten uit het verslag worden meegenomen in de conclusie en aanbevelingen.

Vervolgens worden de individuele interviews gehouden en getranscribeerd en ook opgenomen waardoor deze klaar zijn voor verdere analyse. Deze analyse wordt uitgevoerd doormiddel van coderen. Dit betekent dat allereerst uit de interviews zogenoemde codes of onderwerpen worden gehaald. Daarna worden overlappende onderwerpen tussen interviews bij elkaar gevoegd. Zo blijft er een informatiematrix over waarbij per onderwerp alle relevante stukken interview zijn gevoegd en de type argumenten worden gecategoriseerd. Ook de observaties worden aan de informatiematrix toegevoegd. Uit de observaties en argumenten samen kan de conclusie worden getrokken over of het dashboard bruikbaar is in de praktijk. Ook wordt een voorstel gedaan tot herontwerp van het dashboard indien daar aanleiding toe is. Het voordeel van de analysemethode coderen is dat dezelfde type argumenten die respondenten kunnen worden samengevoegd waardoor een goed beeld ontstaat van de gegeven argumenten. Het nadeel van coderen is dat er een interpretaties van de analist bij komt kijken waardoor mogelijk zaken uit zijn verband worden getrokken. De verwachting is echter dat dit niet zal voorkomen doordat de analist (onderzoeker) bekend is met de materie.

3.4 Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

De beoordelingscriteria op het dashboard kunnen worden gezien als abstracte begrippen. Om deze reden is in de literatuur gezocht naar definities en onderliggende aspecten. De definities en onderliggende aspecten worden bij het dashboard meegestuurd zodat de respondenten hetzelfde beeld hebben bij deze begrippen. Zo wordt de constructvaliditeit van het onderzoek verhoogd. Evenals het toepassen van verschillende onderzoeksmethoden namelijk het feitelijk laten gebruiken van het dashboard, het bediscussiëren van de resultaten en het afnemen van individuele interviews, ook wel triangulatie genoemd. Verder worden alle interviews opgenomen om zo de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen. De individuele interviews worden ook getranscribeerd. Daar waar de transcripten een kopie zijn van de opname worden deze niet ter commentaar voorgelegd aan de respondenten. Tegelijkertijd is deze keuze ook een ethisch dilemma. Wellicht dat sommige onderwerpen gevoelig zijn en wanneer interviews worden opgenomen, vervalt daarmee ook de anonimiteit. Daarmee bestaat de mogelijkheid om het geven van wenselijke antwoorden. Tegelijkertijd is het doel van het onderzoek om het dashboard te valideren en niet de prestaties van de case organisatie te meten. Dit zal ook voorafgaand aan de interviews worden benadrukt. Hierdoor voelen de geïnterviewde personen zich hoogstwaarschijnlijk vrijer in hun beantwoording. Ook geschiedt deelname op vrijwillige basis en staat het de geïnterviewde personen vrij om vragen niet te beantwoorden dan wel het gehele interview te stoppen. De resultaten van het interview inclusief de opnames worden vertrouwelijk behandeld. Dit wil zeggen dat antwoorden

binnen het onderzoek niet te herleiden zijn naar individuen. Opnames en transcripties worden daarmee alleen gebruikt door de onderzoeker en de reviewers en zijn niet beschikbaar voor derden.

Zoals ook in paragraaf 3.1 aangegeven is de gekozen onderzoeksmethode in de vorm van een single case study niet bevorderlijk voor de externe validiteit. Dit omdat de (on)bruikbaarheid van het dashboard bij slechts één organisatie wordt vastgesteld. Hierbij bestaat de kans dat dit een toevalstreffer is.

Tegelijkertijd geeft dit wel ruimte voor diepere analyse van de case wat bij deze complexe materie wenselijk is. Ook kunnen de resultaten van deze studie worden vergeleken met de resultaten van de andere studenten met een vergelijkbare opdracht waardoor deze samen mogelijk zeer waardevol zijn voor de reeds bestaande literatuur.

Als gekeken wordt naar de interne validiteit dan kijken we naar de mate waarin de bruikbaarheid van dit dashboard inderdaad wordt gemeten binnen dit onderzoek. Er zijn drie redenen waarom de interne validiteit van dit onderzoek sterk is, namelijk:

1. Abstracte begrippen zijn geoperationaliseerd
2. De interviewvragen zijn afgeleid van de onderzoeksvragen
3. Respondenten gebruiken daadwerkelijk het dashboard en bediscussiëren de resultaten

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek besproken. De resultaten zijn opgesplitst in twee onderdelen. Namelijk het samenstellen van het dashboard en het toetsen hiervan in de praktijk. Voor beide onderdelen geldt dat eerst de uitvoering wordt beschreven en vervolgens wordt overgegaan op de resultaten.

4.1 Samenstellen van het dashboard

Met behulp van de resultaten uit de literatuurstudie kon antwoord gegeven worden op de volgende deelvragen:

1. Aan welke structurele kenmerken voldoet een goed dashboard?
2. Aan welke ontwerpeisen voldoet een goed dashboard?
3. Op welk onderliggend niveau kunnen de uit een vorig onderzoek afkomstige beoordelingscriteria worden gemeten?
4. Welke naamgeving en definities vallen uit de literatuur af te leiden voor de beoordelingscriteria en de onderliggende aspecten?

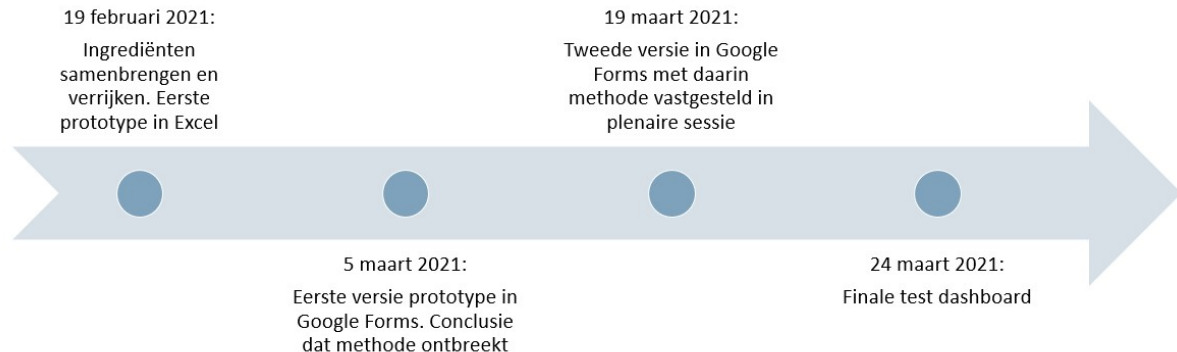
De antwoorden op deze deelvragen vormen samen de ingrediënten voor een dashboard waarmee de gezondheid voor het ITPP kan worden gemeten.

4.1.1 Uitvoering

Zoals in de methode beschreven, was het plan om het dashboard samen te stellen in een plenaire sessie met de verschillende studenten onder begeleiding van drs. Ruud Wissenburg RE EMITA en Prof. Dr. Rob Kusters. Op 19 februari 2021 heeft de eerste sessie plaatsgevonden. Het plan was om met behulp van de hybrid card sorting methode de verschillende beoordelingscriteria, ontwerpeisen en structurele kenmerken te classificeren en te wegen. Hoewel in de sessie mede omdat dit op afstand moest gebeuren er niet daadwerkelijk met kaartjes is gewerkt, heeft er wel een weging en classificering plaatsgevonden. Ook is er in deze sessie een eerste prototype van het dashboard samengesteld in Excel. Bij het opzetten van het prototype kwam ook naar voren dat de verschillende beoordelingscriteria en onderliggende aspecten nog niet in een vraag-vorm waren opgeschreven. De studenten hebben na deze sessie dan ook de verschillende beoordelingscriteria en onderliggende aspecten omgezet in een vraag zodat deze door een respondent beantwoord kan worden. Ook is er gekeken naar de antwoordmogelijkheden. Vanzelfsprekend had het ook hier de voorkeur om voor de antwoordmogelijkheden een wetenschappelijk bewezen model te hanteren. Om deze reden is gekozen voor de vijfpuntschaal van Likert. De Likert schaal wordt in de wetenschap veelvuldig toegepast om de mate waarin iemand het ergens mee eens of juist niet mee eens is te meten. Per aspect en beoordelingscriterium krijgen respondenten steeds twee vragen. In welke mate voldoet de organisatie eraan? En hoe belangrijk vind u dit beoordelingscriterium of aspect? Samen geeft dit de gebruiker van het dashboard inzicht in het nut en noodzaak om acties te ondernemen op een bepaald aspect.

De studenten hebben met behulp van de resultaten uit de sessie van 19 februari 2021 een volgende versie van het prototype gemaakt. Deze is op 5 maart 2021 gepresenteerd aan de begeleiders. Deze versie was niet in Excel maar met behulp van Google Forms gemaakt en omvatte de gewogen beoordelingscriteria en aspecten met bijbehorende vragen en toelichting. In de sessie van 5 maart 2021 is onder andere geconstateerd dat het dashboard inzicht geeft in de gezondheid van het ITPP maar dat het nog onvoldoende een methode is om mee te werken. Om deze reden is in de opvolgende weken het dashboard uitgebreid met ambitie, maatregelen, verantwoordelijkheden en datum afgerond zodat respondenten niet alleen de gezondheid van het ITPP inzichtelijk hebben maar ook een methode hebben om hierop te sturen. Dit heeft geresulteerd in de volgende versie van het prototype welke op 19 maart 2021 in een plenaire sessie is vastgesteld.

Vervolgens hebben de studenten op woensdag 24 maart 2021 als finale test zelf het dashboard ingevuld om te kijken of er geen onjuistheden in zaten. Uit deze laatste test zijn geen wijzigingen meer naar voren gekomen. Het gehele proces van de totstandkoming van het dashboard is in een vereenvoudigde weergave terug te vinden in figuur 2 “Vereenvoudigde weergave totstandkoming dashboard”



Figuur 2: Vereenvoudigde weergave totstandkoming dashboard

4.1.2 Resultaat samenstellen van het dashboard

Bij het classificeren en wegen van de beoordelingscriteria kwam naar voren dat vooral omtrent het prioriteren van het portfolio veel dubbelop was in beoordelingscriteria en aspecten. Om deze reden is gekozen om de beoordelingscriteria ‘Return on investment’, ‘Sluit aan bij kerncompetenties’, ‘Prioriteitsstelling IT projecten binnen ITPP’ en ‘Koppeling portfolio en strategische doelstellingen’ samen te voegen tot twee beoordelingscriteria. Het eerste beoordelingscriterium is ‘Juiste projecten in ITPP’ met de onderliggende aspecten ‘Aansluiting kerncompetenties en kernwaarden’, ‘Return on investment’ en ‘Periodiek toetsen van projecten aan de strategie’. Het tweede beoordelingscriterium is ‘Prioriteitsstelling IT-projecten binnen ITPP’ waarbij geen onderliggende aspecten aanwezig zijn. Voor de overige beoordelingscriteria geldt dat zij zijn volledig zijn overgenomen vanuit de literatuuronderzoeken. Samen met daarin de toevoeging van de likert-schaal en de methode resulteert dit in het volgende dashboard.

Selecteer periode: 201901			Enquete resultaten						OPSLAAN	
Criterium	Aspect	Vraag	Respondenten						Score Conclusies	
			1		2		3		Aspect	Criterium
			Score	Belang	Score	Belang	Score	Belang		
Juiste projecten in ITPP	Aansluiting kerncompetenties en kernwaarden.	In welke mate zijn de juiste projecten binnen het ITPP gekozen om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de kerncompetenties van de organisatie?								▼
	Return on investment	In welke mate is er sprake van een goede return on investment?								▼
	Het periodiek toetsen van projecten aan de strategie.	In welke mate worden de projecten getoetst aan de strategie?								▼
Prioriteitsstelling IT-projecten binnen ITPP	N.v.t.	In welke mate zijn de projecten binnen het ITPP juist geprioriteerd?								▼
Voortgangsbewaking	Meten voortgang qua tijd en geld.	In welke mate blijven de activiteiten binnen de geplande tijd?								▼
	Wijzigingen klant	In welke mate wordt voorkomen dat tussentijdse/nieuw ingeplande wijzigingen van de klant de planning van de activiteiten verstoort?								▼
	Bijsturen	In welke mate wordt er tijdig ingegrepen als er bij de uitvoering van projecten binnen het project portfolio problemen ontstaan?								▼
	Rapporteren	In welke mate wordt er gedocumenteerd en gecommuniceerd over de gang van zaken van de projecten binnen het ITPP?								▼
	Controleren	In welke mate wordt er gecontroleerd of de gecommuniceerde stand van zaken ook klopt met de werkelijkheid?								▼

Verkrijgen van toegang tot middelen	Juiste middelen	In welke mate zijn er voor de projecten binnen het ITPP de juiste middelen beschikbaar?		▼	
	Voldoende hoeveelheid	In welke mate is de juiste hoeveelheid van alle middelen beschikbaar?		▼	
	Nivellering van middelen	In welke mate worden de middelen juist geïnvleerd?		▼	
Afhankelijkheden tussen IT projecten	Gezamenlijk doel	In welke mate wordt er rekening gehouden met afhankelijkheden doordat projecten soms een gezamenlijk doel nastreven?		▼	
	Technologische afhankelijkheid	In welke mate wordt er rekening gehouden met technologische afhankelijkheden?		▼	
	Resources	In welke mate wordt er rekening gehouden met het feit dat verschillende projecten gebruik willen maken van dezelfde resources?		▼	
Stakeholder satisfaction	Communicatietijdslijnen	In welke mate wordt tijdig geïnformeerd naar de stakeholders?		▼	
	Eerlijke en volledige informatieverstrekking	In welke mate is de informatieverstrekking naar stakeholders eerlijk en volledig?		▼	
	Empathie en gelijke behandeling van het management	In welke mate toont het management empathie en zorgen zij voor gelijke behandeling van de stakeholders?		▼	
Optimaal benutten van medewerkers	Efficiente inzet van resources	In welke mate worden medewerkers maximaal ingezet bij projecten?		▼	
	Focus	In welke mate worden medewerkers niet tegelijk ingezet bij projecten?		▼	
	Beschikbare capaciteit (kwantitatief)	In welke mate zijn medewerkers voldoende beschikbaar voor de korte en lange termijn?		▼	
	Beschikbare capaciteit (kwalitatief)	In welke mate zijn medewerkers met de juiste kennis en vaardigheden beschikbaar?		▼	
Wendbaar ten opzichte van verandering	Wendbaarheid bij verandering in klantwensen	In welke mate kan de ITPP aangepast worden aan veranderende klantwensen en concurrentiecondities?		▼	
	Wendbaarheid bij verandering in capaciteit	In welke mate kan de ITPP aangepast worden aan veranderende resource management condities?		▼	
	Wendbaarheid bij beschikbaarheid van nieuwe technologieën	In welke mate kan de ITPP aangepast worden aan nieuwe technologieën?		▼	
	Wendbaarheid bij wijziging in strategische doelstellingen	In welke mate kan de ITPP aangepast worden aan veranderende strategische doelstellingen?		▼	
Het inzetten van toekomst vaste technologie	Faciliteren	In welke mate wordt technologische innovatie gefaciliteerd.		▼	
	Uitfaseren	In welke mate draagt modernisering bij aan het uitsfaseren van verouderde technieken?		▼	

Figuur 3: Dashboard ITPP (deel 1)

Akties						
Criterium	Laatste inventarisatie Conclusie	Wat willen we bereiken Ambities	Welke maatregelen gaan we daarvoor nemen Maatregelen	Wie is/zijn daarvoor verantwoordelijk Verantwoordelijken	Wanneer moet dat afgerond zijn Wanneer afgerond	Daadwerkelijk afgerond Datum gereed
Juiste projecten in ITPP	Twijfelachtig					
Prioriteitsstelling IT-projecten binnen ITPP	Twijfelachtig					
Voortgangsbewaking	Twijfelachtig					
Verkrijgen van toegang tot middelen	Twijfelachtig					
Afhankelijkheden tussen IT projecten	Twijfelachtig					
Stakeholder satisfaction	Twijfelachtig					
Optimaal benutten van medewerkers	Gaat netjes					
Wendbaar ten opzichte van verandering	Twijfelachtig					
Het inzetten van toekomst vaste technologie	Twijfelachtig					

Figuur 4: Dashboard ITPP (deel 2)

4.2 Empirische toets

De resultaten uit de empirische toets geeft antwoord op de laatste deelvraag, namelijk:

- Is het dashboard bruikbaar in de praktijk?

4.2.1 Uitvoering empirische toets

Voordat tot de toetsing van het dashboard kon worden overgegaan moest eerst een case organisatie worden geselecteerd. Eerder in dit onderzoek is gesteld dat de case organisatie tenminste moet voldoen aan de volgende eisen:

- De case organisatie beschikt over een volledig ingericht ITPP proces;

- Het ITPP wordt binnen de organisatie actief beheerd;
- De organisatie is bereid om mee te werken aan het onderzoek.

Een pensioenuitvoeringsorganisatie in Nederland voldeed aan deze eisen en is daarmee geselecteerd voor dit onderzoek. Vanwege bedrijfsgevoelige informatie wordt de naam van deze organisatie in dit onderzoek niet genoemd. Het idee was om van deze organisatie een business owner, een IT manager en een algemeen manager te vragen als respondent. De case organisatie beschikte echter niet over een algemeen manager. Om deze reden is ervoor gekozen om in plaats van de algemeen manager een portfoliomanager te vragen. De portfoliomanager heeft als taak het portfolioproses binnen de case organisatie te begeleiden. Hiermee kan gesteld worden dat hij het portfolio onafhankelijk benaderd zonder voorkeur voor de business of IT. Aangezien dit vergelijkbaar is met het perspectief van een algemeen manager is de verwachting dat de wijziging in respondent ten opzichte van de onderzoeksopzet geen invloed heeft op de onderzoeksresultaten.

De respondenten hebben informatie gekregen over het onderzoek en zijn per e-mail gevraagd om deel te nemen. Deze e-mail is terug te vinden in bijlage 5 'E-mail uitvraag respondenten'. De uitgevraagde respondenten hebben allen positief gereageerd en bevestigd dat zij mee willen doen aan het onderzoek. Vervolgens hebben zij een link gekregen naar de vragenlijst en uitleg over het dashboard. Deze is terug te vinden in bijlage 6 'Uitleg dashboard'. Het plan was om het dashboard eerst met één van de respondenten te lokaliseren en daarmee de tekst dusdanig aan te passen dat dit voor de case organisatie herkenbare begrippen zijn. Echter is ervoor gekozen om dit niet te doen. Dit heeft twee redenen. Ten eerste is het dashboard omgezet naar een geautomatiseerde generieke vragenlijst in Google Forms. Het aanpassen van de tekst zou daarmee ook leiden tot een systeemaanpassing voor elke student. Daarnaast is in het dashboard zoveel mogelijk gebruik gemaakt van toegankelijke begrippen en is bij elke voorgelegde vraag een uitleg gegeven in de vragenlijst. Naast de grote inspanning die het lokaliseren zou vragen, ontbrak hiermee ook de noodzaak om het te doen. De respondenten hebben dan ook zonder verdere vragen binnen de gestelde termijnen het dashboard ingevuld waardoor op vrijdag 16 april 2021 de plenaire sessie kon plaatsvinden waarin de resultaten zijn besproken. Er was voor de plenaire sessie twee uur ingepland maar dit bleek onvoldoende om de gehele aanpak te doorlopen. Om deze reden is er tijdens de sessie voor gekozen om alleen te komen tot een gezamenlijk oordeel per aspect en beoordelingscriterium. Het vervolg hierop waarop deelnemers moeten komen tot een ambitie, maatregelen en de daarbij behorende verantwoordelijken en deadlines is daarmee niet gedaan. Wel is hier kort bij stilgestaan zodat de deelnemers wel een gevoel krijgen bij hoe de totale aanpak eruit ziet. De deelnemers herkennen in de aanpak de plan, do, check, act cirkel van Deming en vinden dit naar eigen zeggen wetenschappelijk gezien ook wat minder spannend. De verwachting is dan ook dat het niet behandelen van de maatregelen en de daarbij behorende verantwoordelijken en deadlines niet leidt tot een ander onderzoeksresultaat.

Van de plenaire sessie zijn notulen geschreven waarin is vastgelegd wat de belangrijkste opmerkingen en resultaten waren van de sessie. Ook zijn hier door de onderzoeker observaties aan toegevoegd. Deze zeggen in belangrijke mate iets over het verloop van het proces of de manier waarop deelnemers de aanpak gebruikten. De notulen met observaties zijn terug te vinden in bijlage 6.7 "Notulen en observaties plenaire sessie".

Vervolgens zijn in de week van 19 april 2021 de persoonlijke interviews met de respondenten gehouden. Hierin hebben zij aan de hand van de in hoofdstuk 3 opgestelde vragen de bruikbaarheid van het dashboard in de praktijk beoordeeld. De transcripties van deze interviews zijn terug te vinden bijlage 6.8 "Transcripties interviews". De stukken waarbij een respondent een argument of mening gaf over de aanpak zijn geel gemarkeerd. Ook zijn er groene markeringen aangebracht. Dit zijn aanbevelingen die een respondent doet om de aanpak te verbeteren.

4.2.2 Resultaat empirische toets

De observaties, argumenten en aanbevelingen zijn vervolgens gecodeerd en teruggebracht naar elf hoofdargumenten doormiddel van de card sorting method. Deze elf hoofdargumenten zijn vervolgens weer onderverdeeld over de thema's Bruikbaarheid, Nuttigheid en Begrijpelijkheid. Vervolgens is per citaat of observatie aangegeven of het een argument voor, een argument tegen of een aanbeveling is. In onderstaande tabel is een overzicht weergegeven met de thema's en de hoeveelheid gegeven argumenten of aanbevelingen. Een volledig overzicht is terug te vinden in bijlage 6.9 "Codering argumenten en observaties".

Bruikbaarheid			
<u>Argument</u>	<u>Aantal voor</u>	<u>Aantal tegen</u>	<u>Aantal aanbevelingen</u>
Het vaker willen gebruiken	3	0	2
Juiste samenstelling van de groep	0	0	5
Veel tijd aan kwijt zijn	1	3	1
Het universeel kunnen toepassen	3	0	0
Het bieden van een complete aanpak	2	6	4
Nuttigheid			
<u>Argument</u>	<u>Aantal voor</u>	<u>Aantal tegen</u>	<u>Aantal aanbevelingen</u>
Ruimte voor verbetering zien	2	0	0
Het belang ervan inzien	5	0	0
Het doel bereiken	10	0	0
Begrijpelijkheid			
<u>Argument</u>	<u>Aantal voor</u>	<u>Aantal tegen</u>	<u>Aantal aanbevelingen</u>
De aanpak kunnen gebruiken	2	0	0
De aanpak begrijpen	2	0	0
Eenduidige definities	1	4	1

Tabel 3 Overzicht aantallen argumenten, observaties en aanbevelingen na codering

Om antwoord te geven op de deelvraag: "Is het dashboard bruikbaar in de praktijk?", wordt hieronder verder ingezoomd op de meest opvallende gegeven argumenten en observaties per thema.

Resultaat bruikbaarheid

Uit zowel de observaties als uit de transcripties van de interviews blijkt dat twee van de drie respondenten het vaker willen gebruiken. Ook de derde respondent herkend de meerwaarde maar heeft ook nog een aantal aanbevelingen. De aanbevelingen richten zich voornamelijk om de aanpak door de bril van de klant te bekijken. Duidelijk maken waarom een klant dit moet doen. Vanuit de klant beredeneerd geeft dezelfde respondent ook meermaals aan dat de aanpak te langdradig is en korter zou moeten. De twee andere respondenten geven dit argument niet. Ook over de samenstelling van de groep geven de respondenten geen eenduidig beeld. Opvallend is wel dat alle respondenten de groep zouden willen uitbreiden. Waar de één graag een enterprise architect en een technisch manager ziet aansluiten, ziet een ander de groep nog breder en zou graag met het gehele besluitvormend orgaan van het portfolio deze aanpak willen gebruiken. Ook geven twee respondenten aan dat het wellicht meerwaarde kan bieden als de aanpak op operationeel niveau wordt toegepast.

Over de compleetheid van de aanpak is veel discussie. Een deelnemer vindt de antwoordmogelijkheden te negatief en mist een meer neutrale optie. De discussie waarin wordt gekomen tot een gezamenlijk oordeel wordt enerzijds als waardevol gezien, maar tegelijkertijd ook als een risico. Een risico dat de antwoorden hierdoor "gladgestreken" worden en je samen altijd in het midden uit komt. Het voorstel om de slechtste score als eindscore te hanteren werd door dezelfde respondent niet als bruikbaar gezien. Voor de opvolging na de eindscore zien meerdere deelnemers de plan-do-check-act cirkel van Deming als een goede optie. Maar zien hierin ook graag een herleidbare ambitie terug. Overigens denken alle respondenten dat de aanpak ook in andere branches toegepast kan worden. Hierbij werd geknispelend opgemerkt *"Je kunt het ook bij de slager doen"*.

Een laatste aanbeveling die een respondent geeft om vooral ook een meerwaarde te bieden voor bedrijven door niet alleen een aanpak te bieden waarop je iets kan meten, maar ook daadwerkelijk kan verbeteren. Hij stelt voor om de aanpak bij meerdere bedrijven te toetsen of het niet alleen de gezondheid van het ITPP meet, maar op termijn ook verbetert. Hij vult daarbij aan *"Ja, en niet alleen bij één bedrijf maar dat zou je bij 3,4,5 bedrijven moeten doen. En als het bij alle drie tot een succesvolle verbetering blijkt dan mag je aannemen dat dat model dat jullie hanteren ook op aantoonbaarheid eigenlijk gewoon geslaagd is."*

Resultaat nuttigheid

Bij het thema nuttigheid is vooral gekeken of deelnemers het nodig hebben, het belang ervan inzien en of met de aanpak ook daadwerkelijk het beoogde doel wordt bereikt. Er zijn geen opmerkingen of andere aanleidingen waaruit blijkt dat deelnemers het niet nodig hebben omdat zij bijvoorbeeld al een andere methode of aanpak gebruiken. Ook blijkt ook dat er nog verbeterpotentieel is als wordt gekeken naar de gezondheid van het ITPP. Onder andere uit de observatie: De scores zijn overwegend "twijfelachtig". Dit betekent ook dat de gezondheid van het portfolio nog niet optimaal is.

Deelnemers scoren de beoordelingscriteria en onderliggende aspecten over het algemeen als belangrijk. Ook wordt in de interviews aangegeven dat het waardevol is om te doen, dat het leuk is om te doen en dat het een veilig gevoel geeft. Belangrijker nog is dat veel argumenten worden gegeven dat het doel van de aanpak behaald wordt. Hieronder worden een aantal veelzeggende quotes hieromtrent weergegeven:

"Als het gaat over het ontwikkelen van volwassenheid van de besturing van het portfolio geeft dit wel een goeie meter."

"Maar ik vond het wel heel leuk en ik vond dat je ook hele goeie vragen gesteld hebt. Volgens mij dekken ze de onderwerpen helemaal af."

"Dus het zou bijdragen aan de volwassenheid van het IT portfolio."

"Ja, de status van de maturity dan. Dus ik weet wat me te doen staat om het beter te maken."

"En goed inzicht, de echte root cause"

Hoewel hieruit blijkt dat de aanpak een goed inzicht geeft, is het nog geen bewijs dat dit inzicht ook daadwerkelijk lijkt tot een verbetering. Dit wordt onderschreven door de volgende quote : *"Het is meer bewustzijn voor mij dan dat ik gelijk zeg ja. Dat moet ik nog zien."*

Resultaat begrijpelijkheid

De deelnemers geven geen argumenten waaruit blijkt dat zij de aanpak niet kunnen gebruiken. Wel zijn ze van mening dat de materie complex is, maar dit niet ligt aan de vraagstelling. De aanpak wordt toegankelijk en begrijpelijk gevonden. Mits je als gebruiker wel bekend bent met het portfolio proces. Wel geven de respondenten aan dat de vragen soms op meerdere manier te interpreteren zijn of soms wat dubbelop lijken te zijn. Tegelijkertijd wordt ook aangegeven dat de hoofdonderwerpen (beoordelingscriteria) perfect zijn. Met uitzondering van het begrip "middelen" zijn er naar aanleiding van de discussie geen beoordelingscriteria of onderliggende aspecten direct aan te wijzen die leiden tot een

verkeerde interpretatie. Een respondent geeft als aanbeveling om periodiek de vragenlijst te evalueren. Dan komen er misschien soms wat nieuwe bij of gaan er bestaande af.

5 Discussie, conclusies en aanbevelingen

In het laatste hoofdstuk wordt eerst teruggeblikt op het verloop van het onderzoek en de wetenschappelijke waarde hiervan. Vervolgens worden inhoudelijke conclusies uit het literatuuronderzoek en het empirische gedeelte beschreven. Als laatste zijn de aanbevelingen voor de praktijk en voor verder onderzoek beschreven.

5.1 Discussie – reflectie

Het onderzoek is gestart met als onderzoeksvraag: Met behulp van welk dashboard kunnen organisaties de gezondheid van hun IT Project Portfolio meten? Dit dashboard is tijdens deze studie ontwikkeld en daarmee is er antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Om de waarde van het ontwikkelde dashboard te bepalen is het goed om stil te staan bij de totstandkoming hiervan. Dit wordt gedaan aan de hand van een reflectie op het proces per deelvraag in dit onderzoek. Bij de deelvraag 1 & 2 en bij deelvraag 3 & 4 is een vergelijkbaar proces doorlopen. Om deze reden is de reflectie hierop niet opgesplitst.

1. Aan welke structurele kenmerken voldoet een goed dashboard?

2. Aan welke ontwerpeisen voldoet een goed dashboard?

Zowel de ontwerpeisen als de structurele kenmerken zijn binnen een ander, nog niet gepubliceerd, onderzoek naar voren gekomen. De resultaten zijn afkomstig uit een literatuuronderzoek en ook beoordeeld door een afstudeerbegeleider. Het is daarmee aannemelijk dat deze juist zijn. De ontwerpeisen en structurele kenmerken zijn vervolgens als input gebruikt om tijdens de plenaire sessies het dashboard samen te stellen. Na het samenstellen van het dashboard zijn de beschreven eisen kort met de groep doorlopen om vast te stellen dat hieraan is voldaan. Dit is door de groep bevestigd maar er heeft geen verslaglegging van plaatsgevonden. Dit werkt in het nadeel ten aanzien van de betrouwbaarheid van het onderzoek.

3. Op welk onderliggend niveau kunnen de uit een vorig onderzoek afkomstige beoordelingscriteria worden gemeten?

4. Welke naamgeving en definities vallen uit de literatuur af te leiden voor de beoordelingscriteria en de onderliggende aspecten?

Ook naar de definities en onderliggende aspecten van de beoordelingscriteria hebben meerdere studenten tegelijkertijd onderzoek gedaan. Net als voor de structurele en ontwerp eisen van het dashboard geldt hier dat de juistheid aannemelijk is maar nog niet onafhankelijk is vastgesteld. Tegelijkertijd geeft de methode waarin de abstracte beoordelingscriteria worden omgezet naar meer operationele aspecten een hoge constructvaliditeit. Bij het samenstellen van het dashboard bleek dat niet alle beoordelingscriteria en onderliggende aspecten van hetzelfde abstractieniveau waren en soms ook gedeeltelijk overlappend waren. Om deze reden zijn hier tijdens het samenstellen van het dashboard nog wijzigingen in aangebracht. Hoewel het aantal wijzigingen beperkt is, zijn de uiteindelijke beoordelingscriteria en onderliggende aspecten niet één op één herleidbaar naar literatuur. Hierdoor is het mogelijk dat een peer onderzoeker tot een ander resultaat komt.

5. Is het dashboard bruikbaar in de praktijk?

Om de bruikbaarheid van de dashboard te valideren is een single case study gedaan. Zoals ook in hoofdstuk 3 beschreven is dit onderzoek op zichzelf niet generaliseerbaar. Echter wordt er gelijktijdig ook door andere onderzoekers een single case study gedaan waardoor de resultaten samen mogelijk wel generaliseerbaar zijn. Allereerst hebben de drie respondenten het dashboard ingevuld en daarmee de eigen organisatie gescoord. Vervolgens zijn de resultaten bediscussieerd

in een plenaire sessie. Door deelnemers het dashboard echt te laten gebruiken is de validiteit van het onderzoek verhoogd. Teven zijn de notulen van deze sessie in dit onderzoek bijgevoegd en zijn de observaties door de onderzoek herleidbaar in de notulen. Dit verhoogt de betrouwbaarheid. Na de plenaire sessie zijn individuele interviews afgenomen. Deze zijn getranscribeerd, gemarkeerd en gecodeerd waardoor de resultaten volledig en gemakkelijk herleidbaar zijn. Er is gekozen voor semi gestructureerde interviews waarbij ook een aantal bewezen stellingen zijn voorgelegd. Achteraf gezien was het voorleggen van stellingen wellicht niet de juiste methode. De respondenten hadden de neiging om deze met “ja” of “nee” te beantwoorden terwijl juist ook de reden waarom belangrijk is bij exploratief onderzoek. Al zijn er wel voldoende argumenten en aanbevelingen opgehaald om de waarde van het dashboard bij de case organisatie te peilen.

Geconcludeerd kan worden dat het resultaat op de onderzoeksvraag beperkingen kent maar ook zeker sterke punten. Veel van de beperking ten aanzien van betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid zullen hoogstwaarschijnlijk worden weggelaten door de resultaten van deze studie te vergelijken met de resultaten in de studies van de andere studenten. Ook uit de interviews blijkt dat de respondenten van mening zijn dat het dashboard ook in andere branches gemakkelijk toegepast kan worden. Ook dit zegt iets over de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Daarmee is dit onderzoek, zeker als het wordt bekeken vanuit een breder perspectief, een toevoeging aan de beschikbare wetenschappelijke literatuur.

5.2 Conclusions

Voordat wordt overgegaan op de algemene conclusie wordt eerst ingezoomd op de conclusies uit het literatuur onderzoek en de conclusies uit de empirische toets.

Conclusies literatuur onderzoek

In het literatuuronderzoek zijn van de dertien, uit eerder onderzoek naar voren gekomen beoordelingscriteria, vier beoordelingscriteria bekeken. Dit zijn de volgende beoordelingscriteria:

1. Afhankelijkheden tussen IT-projecten
2. Stakeholder satisfaction
3. Sluit aan bij kerncompetenties
4. Bijdrage aan return on investment

Van deze beoordelingscriteria zijn de definities en onderliggende aspecten gezocht in de beschikbare wetenschappelijke literatuur. De resultaten hiervan zijn opgenomen in tabel 2. Geconcludeerd mag worden dat de resultaten, samen met de resultaten van de literatuurstudies van de andere studenten, antwoord geven op de deelvragen:

1. Aan welke structurele kenmerken voldoet een goed dashboard?
2. Aan welke ontwerpeisen voldoet een goed dashboard?
3. Op welk onderliggend niveau kunnen de uit een vorig onderzoek afkomstige beoordelingscriteria worden gemeten?
4. Welke naamgeving en definities vallen uit de literatuur af te leiden voor de beoordelingscriteria en de onderliggende aspecten?

Naar aanleiding van deze literatuurstudies kan geconcludeerd worden dat alle ingrediënten beschikbaar zijn om een dashboard samen te stellen dat geschikt is om de gezondheid van het ITPP te meten.

Conclusies empirische toetsing

De empirische toets geeft antwoord op de laatste onderzoeksvraag, namelijk: Is het dashboard bruikbaar in de praktijk? Hoewel in de onderzoeksvraag alleen wordt gesproken over bruikbaarheid is bij de resultaten de onderverdeling gemaakt tussen de thema's bruikbaarheid, nuttigheid en begrijpelijkheid. Hieronder zijn de conclusies per thema weergegeven.

Bruikbaarheid

Uit de gegeven argumenten en observaties blijkt dat deelnemers het dashboard of delen van het dashboard vaker willen gebruiken. Ook zijn ze van mening dat het universeel toepasbaar is. De opmerking *“Je kunt het ook bij de slager doen”* springt er daarbij uit. Tegelijkertijd was er één deelnemer van mening dat de aanpak te langdradig was en daarnaast zijn er meerdere aanbevelingen gegeven ten aanzien van de samenstelling van de groep en de volledigheid van de aanpak. Als gekeken wordt naar het thema bruikbaarheid is de conclusie dat het product bruikbaar is, maar dat er ten aanzien van de gehele aanpak nog verbeterpotentieel is.

Nuttigheid

Binnen het thema nuttigheid worden alleen argumenten en observaties voor de aanpak omschreven. Respondenten erkennen de noodzaak en zien het belang er van in. Bovenal zijn ze van mening dat de gegeven methode ook het doel van het meten van de gezondheid van het ITPP nastreeft. Dit wordt onder andere door onderstaande citaat bewezen:

“Als het gaat over het ontwikkelen van volwassenheid van de besturing van het portfolio geeft dit wel een goeie meter.”

Begrijpelijkheid

De respondenten zijn van mening dat als de methode wordt uitgevoerd bij mensen die ervaring hebben met het ITPP, het toegankelijk en begrijpelijk is. Wel is er over een klein aantal beoordelingscriteria of aspecten nog wat discussie over de definities. Soms hadden deelnemers het aspect bij het invullen vanuit een ander perspectief bekeken. Ten aanzien van begrijpelijkheid is de conclusie dan ook dat dit voldoende is. Wel is het mogelijk raadzaam om bij het eerste keer toepassen binnen een organisatie samen eerst de beoordelingscriteria en onderliggende aspecten door te nemen zodat iedereen daar hetzelfde beeld bij heeft.

Algemene conclusie

Uit bovenstaande blijkt dat het binnen dit onderzoek samengestelde dashboard een goede basis vormt om de gezondheid van het ITPP te meten. De juiste onderwerpen worden geraakt en er ontstaat een goed beeld bij de gezondheid van het ITPP. Tegelijkertijd is er wel ruimte voor verbetering, zeker ten aanzien van de aanpak. Het gaat dan niet zozeer om de inhoud van het dashboard maar meer de manier waarop je dit toepast en met wie. Mogelijk is de manier waarop het dashboard optimaal wordt geïmplementeerd ook organisatie afhankelijk. Wellicht dat het organisaties helpt als hiervoor handvatten of best practices worden gegeven maar dat de verdere invulling aan de organisatie zelf wordt overgelaten.

5.3 Aanbevelingen voor de praktijk

Uit dit onderzoek zijn een aantal resultaten naar voren gekomen die bruikbaar zijn voor de praktijk. Deze zijn hieronder weergegeven:

Kijk regelmatig naar de gezondheid van het ITPP

Uit onderzoek blijkt dat organisaties veel geld steken in hun IT-projecten maar de uitkomsten vaak niet voldoen aan de verwachtingen. Ze kosten meer geld en duren vaak langer dan begroot. Bovendien is het niet eenvoudig de IT-projecten te selecteren die het beste aansluiten bij de strategie van een organisatie (Jeffery & Leliveld, 2004). Ook uit het praktijkonderzoek blijkt dat de respondenten niet gewend zijn om periodiek de gezondheid van het ITPP te beoordelen. Door dit regelmatig te doen, kan op termijn de gezondheid van het ITPP worden verbeterd.

Gebruik het in dit onderzoek samengestelde dashboard als leidraad

Elke organisatie is anders en de ultieme aanpak is wellicht in dit onderzoek nog niet gegeven. Tegelijkertijd biedt het dashboard wel voldoende handvatten om als leidraad binnen de organisatie toe te passen.

5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek

In dit onderzoek zijn een aantal elementen naar voren gekomen die kunnen helpen om de toepasbaarheid en het draagvlak in de praktijk te verhogen. Deze zijn hieronder weergegeven.

Doe onderzoek naar de best practices

Het dashboard kan op verschillende manieren worden gebruikt. Elke organisatie is anders en wellicht is er geen ultieme methode die geschikt is voor elke organisatie. Wel kan worden onderzocht wat het beste werkt bij de meeste bedrijven. Kijk hierbij bijvoorbeeld naar de samenstelling van de groep, de mate van diepgang en het beschrijven van ambitieniveaus.

Toon aan dat het dashboard ook bijdraagt aan het verbeteren van het ITPP

Dit onderzoek heeft zich vooral gericht op het verschaffen van inzicht in de gezondheid van het ITPP. De waarde voor organisaties zit voornamelijk in het daadwerkelijk verbeteren van de gezondheid van het ITPP. Of dit dashboard daar inderdaad aan bijdraagt is in dit onderzoek niet vastgesteld. Mogelijk kan een longitudinaal experiment waarbij verschillende organisaties gevolgd worden die al dan niet gebruik maken van het dashboard hieraan bijdragen.

Literatuurlijst

Aabø, S. (2009). Libraries and return on investment (ROI): a meta-analysis. *New Library World*, 110(7/8), 311–324. <https://doi.org/10.1108/03074800910975142>

Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 830–846. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.11.006>

Brook, J. (1996). SUS: A quick and dirty usability scale. *Usability evolution in industry*

Bugwandeen, K., & Ungerer, M. (2019). Exploring the design of performance dashboards in relation to achieving organisational strategic goals. *South African Journal of Industrial Engineering*, 30(2), <https://doi.org/10.7166/30-2-2021>

Contino, D.S., & Diana, S. (2004). What's your project's ROI?, *Nursing Management*, 35(2)

Devaraj, S., & Kohli, R. (2003). Performance Impacts of Information Technology: Is Actual Usage the Missing Link? *Management Science*, 49(3), 273–289. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.3.273.12736>

Frey, T. (2014). Governance Arrangements for IT Project Portfolio Management, doi:10.1007/978-3-658-05661-2

Frey, T., & Buxmann, P. (2012). IT Project Portfolio Management – A Structured Literature Review. *European Conference of Information Systems (ECIS)*, 2012 Proceedings, paper 16

Gerow, J. E., Grover, V., & Thatcher, J. (2015). Alignment's nomological network: Theory and evaluation. *Information & Management*. doi:10.1016/j.im.2015.12.006

Ghapanchi, A.H., Tavana, M., Khakbaz, M.H., & Low, G. (2012). A methodology for selecting portfolios of projects with interactions and under uncertainty. *International Journal of Project Management*, 30(7), <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.012>

Gleisberg, E., Zondag, H., Chaudron, M.R.V. (2008). An Emperical Study into the State of Practice and Challenges in IT Project Portfolio Management. *34th Euromicro Conference Software Engineering and Advances Application Proceedings*, 2011(34), 248-257

Hafeez, K., & Essmail, E. A. (2007). Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process. *Management Research News*, 30(8), 530–547. <https://doi.org/10.1108/01409170710773689>

Hendriksen, J. (2018). IT Project portfolio in balans. *Open University of the Netherlands*.

Jeffery, M. L., I.,. (2003). Best Practices in IT Portfolio Management. *MIT Sloan Management review*. Vol.45 No.3.

Jafarzadeh, H., Akbari, P., & Abedin, B. (2018). A methodology for project portfolio selection under criteria prioritisation, uncertainty and projects interdependency – combination of fuzzy QFD and DEA. *Expert Systems with Applications*, 110, 237–249. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2018.05.028>

Kumar, R., Ajjan, H., Niu, Y. (2008). Information Technology Portfolio Management: Literature Review, Framework, and Research Issues. *Information Resources Management Journal*, 21(3).

Lima, A., Monteiro, P., Fernandes, G., & Machado, R. J. (2016). Dependency Analysis Between PMI Portfolio Management Processes. *Computational Science and Its Applications – ICCSA 2016*, 288–300. https://doi.org/10.1007/978-3-319-42092-9_22

Looman, J., Eaves, S., Kumar, S., & Parry, G. (2018). Towards digital transformations: Lessons learned from traditional organizations. *Briefings in Entrepreneurial Finance*, 27 issue 2. doi/full/10.1002/jsc.2185

Morgan, J.N. (2005). A Roadmap of Financial Measures for IT Project ROI, *IT Professional*, 7(1)

Niemi, E., & Pekkola, S. (2019). The Benefits of Enterprise Architecture in Organizational Transformation. *Business & Information Systems Engineering*. doi:10.1007/s12599-019-00605-3

Seram, N., Nanayakkara, J., & Lanarolle, G. (2019). Organization's core competencies and front-end decision-making in the apparel innovation. *Research Journal of Textile and Apparel*, 23(4), 355–370. <https://doi.org/10.1108/rjta-03-2019-0010>

Strong, K.C., Ringer, R.C. & Taylor, S.A. THE* Rules of Stakeholder Satisfaction (* Timeliness, Honesty, Empathy). *Journal of Business Ethics* 32, 219–230 (2001). <https://doi-org.ezproxy.elib11.ub.unimaas.nl/10.1023/A:1010714703936>

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2019). Concepts in Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability, (15th ed.), Pearson.

Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G. & Scholes, K. (2020). Exploring Strategy. (12th ed.), Harlow: Pearson.

Yang, C. (2015). The integrated model of core competence and core capability. *Total Quality Management*, 26(2), 173–180

6 Bijlage

6.1 Gevalideerde beoordelingscriteria gecategoriseerd

Nr	Name	Definition	Aspecten
1	Optimaal benutten van medewerkers	Human resources in ITPP worden optimaal benut in competenties en/of aantal FTE.	Inzet van sleutelfunctionarissen over meerdere projecten
			Juiste kennis en vaardigheden beschikbaar
			Leerproces faciliteren voor medewerkers
			Tegengaan van versnipperde inzet van medewerkers
			Evenredig verdeelde werklast over medewerkers
2	Personeelsverloop	Invloed van de wisseling van medewerkers door diverse redenen op de gezondheid van de IT project portfolio.	
3	Afhankelijkheden tussen IT-projecten	Het risico van complexe correlaties en afhankelijkheden van projecten in de IT-projectportfolio.	Machtskwesaties
			Conflicten tussen IT-projecten
			Delen van informatie over conflicten tussen IT projecten
4	Verkrijgen van toegang tot middelen	Het alloceren van budget en resources die nodig zijn om werkzaamheden in het kader van de ITPP te voltooien.	
5	Koppeling portfolio en strategische doelstellingen		Strategische alignment
			Het behalen van concurrentievoordeel door de inzet van IT
			Sluit aan bij kerncompetenties
			Kostenreductie
			Elimineren van projecten die niet bijdragen aan de strategie
6	Wendbaar ten opzichte van verandering	Omgaan met prioritering van projecten in relatie tot onvoorspelbare significante veranderingen in de omgeving.	Agile
			Resilient
7	Stakeholder satisfaction	Waarde wordt aangetoond aan key-stakeholders.	Het kennen van je stakeholders
8	Prioriteitstelling IT-projecten	Het stellen van de juiste prioriteiten voor IT-projecten.	

9	Het inzetten van toekomstvaste techniek	Het inzetten van toekomstvaste technologie (bijvoorbeeld hardware, software, infrastructuur) draagt bij aan de modernisering van het IT-landschap en het uitfaseren van de noodzakelijke inzet van verouderde techniek voor de continuïteit.	Technische innovatie faciliteren
10	Sluit aan bij kerncompetenties	De projecten in het IT project portfolio sluiten aan bij de kerncompetenties en daarmee aan de strategie van de organisatie.	
11	Verhouding risico en rendement	Maximaliseren van de waarde van IT investeringen en minimaliseren van de risico's.	Grootte en diversiteit van IT project portfolio
12	Voortgangsbewaking	Het monitoren van projecten zodat deze binnen de geschatte tijd, resources en budget afgerond worden.	Kosten, tijd, kwaliteit
13	Bijdrage aan return on investment	De kosten worden terugverdiend en de IT project portfolio draagt bij aan verhoging van de opbrengsten.	

6.2 Literatuurmatrix

Beoordelingscriteria	Zoekterm/strategie	Schrijver(s)	Titel	Jaar	Gevonden relevante passages
Afhankelijkheden tussen IT-projecten	'IT Portfolio Dependencies"	A. Lima, P. Monteiro, G. Fernandes, R.J. Machado	Dependency Analysis Between PMI Portfolio Management Processes	2016	Portfolios are groups of projects which are relatively independent of one another but share and compete for scarce resources. These resources can be money, people or technology, and the performance of projects can be improved through its coordination.
Afhankelijkheden tussen IT-projecten	'IT Project Portfolio"	H. Jafarzadeh, P. Akbari, B. Abedin	A methodology for project portfolio selection under criteria prioritisation, uncertainty and projects interdependency	2018	Another gap in the current literature of project selection is a lack of simultaneously considering two important factors: (i) uncertainties in the projects, and (ii) interactions among the projects, both of which are very common in real-world practice. While some researchers have catered for uncertainty in the real life, they have ignored the projects interdependencies (Chen and Cheng, 2009, Huang, 2017, Tiryaki and Ahlatcioglu, 2009)

Afhankelijkheden tussen IT-projecten	Backward snowballing	A.H. Ghapanchi, M. Tavana, M.H. Khakbaz, G. Low	A methodology for selecting portfolios of projects with interactions and under uncertainty	2012	Information system/information technology (IS/IT) projects are used in this study because they are frequently subject to uncertainties due to estimation difficulties and bounded by interactions due to technological interdependencies. Interdependencies also exist among the projects because they normally support common objectives (Eilat et al., 2006), use shared input and often impact each other's output. The complexity of IS/IT projects as well as their interdependencies poses a challenge when applying methods for the prioritization of these investments (Bardhan et al., 2004).
Stakeholder satisfaction	'Stakeholder satisfaction'	K.C. Strong, R.C. Ringer, S.A. Taylor	THE* Rules of Stakeholder Satisfaction (* Timeliness, Honesty, Empathy)	2001	The factors critical to satisfaction across stakeholder groups are the timeliness of communication, the honesty and completeness of the information and the empathy and equity of treatment by management. For most publicly owned corporations, the primary stakeholder groups will always include employees, customers, and owners, although individual companies will certainly have additional primary stakeholders.

Stakeholder satisfaction	'Stakeholder Project Portfolio'	C. Beringer, D. Jonas, A. Kock	Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success	2013	Stakeholder behavior and stakeholder management are key success factors within project portfolio management (PPM)
					Hence, not only stakeholders of single projects affect the success of a portfolio but also stakeholders of the portfolio as a whole who are either directly involved in the PPM process, can influence the success of the portfolio otherwise, or are affected by the portfolio.
					Thus, drawing on stakeholder theory, we define <i>project portfolio stakeholders</i> as any group or individual in a relationship with a project portfolio, such that the group or individual can affect or is affected by the achievement of the portfolio's objectives
					This study shows that stakeholder engagement affects performance only in environments with sufficiently defined roles and responsibilities. In firms with low PPM maturity and unclear roles, stakeholder engagement may be misguided
					Effect op portfolio verschilt per volwassenheidsniveau en per stakeholder

Sluit aan bij kerncompetenties	"Core competencies organization"	N. Seram, J. Nanayakkara, G. Lanarolle	Organization's core competencies and front-end decision-making in the apparel innovation	2019	Organization's core competencies are acknowledged as most valuable assets and skills which contribute to enhance the ability of innovation, the competitive advantage and commercial success of the business.
Sluit aan bij kerncompetenties	"Core competencies organization"	K. Hafeez, E.A. Essmail	Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process	2007	Core competence is often recognised in the form of tangible and intangible assets.
Sluit aan bij kerncompetenties	"Core competencies organization"	T.L. Wheelen, J.D. Hunger, A.N. Hoffman, C.E. Banford	Concepts in Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability	2019	Core competencies have distinguished strengths that organizations have relative to other organizations in the industry, which provide the fundamental base for the provision of value added (Wheelen et al., 2020)

Sluit aan bij kerncompetenties	Backward snowballing	C. Yang	The integrated model of core competence and core capability	2015	The competitiveness of organizations is based on its ability to develop core competences in the long run (Alexander & Martin, 2013), core competencies are the drivers for developing innovative (core) products and/ or services that minimize costs and maximize speed more than the competitors (Yang, 2015).
Sluit aan bij kerncompetenties	Backward snowballing	R. Whittington, P.Regner, D. Angwin, G. Johnson, K. Scholes	Exploring Strategy	2020	Core competency is what the organization does the best internally and never outsource (Whittington, et al., 2020)
Bijdrage aan return on investment	'Return on investment'	S. Aabo	Libraries and return on investment (ROI): a meta-analysis	2009	Put simply, the return on investment is a figure that tells how high the return is on each dollar invested.

Bijdrage aan return on investment	ROI IT Project	D.S. Contino	What's your project's ROI?	2004	<p>Classical financial analysis of ROI is reported as a ratio and is a measure of an investment's performance. ² It's calculated by dividing the return-the money earned during the time period-by the average investment- the average amount invested over the time period. With IT purchases, there's no set formula because the sum of the gains is difficult to quantify.</p> <p>Investment evaluation involves quantifying savings and expenditures. For example, the elimination of a full-time equivalent results in the elimination of a position and the salary/benefit costs associated with that position.</p>
-----------------------------------	----------------	--------------	----------------------------	------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Bijdrage aan return on investment	ROI IT Project	J.N. Morgan	A Roadmap of Financial Measures for IT Project ROI	2005	However, in large-scale enterprise systems, benefits such as reduced errors in medication, word-of-mouth advertising, improved newborn life expectancy ("Small Companies, Big Returns," Edward Cone and David F. Carr, <i>Baseline</i> , 1 Oct. 2003), or improved employee morale ("Returns on Investment in Information Technology: A Research Synthesis," Bruce Dehning and Vernon J. Richardson, <i>J. Information Systems</i> , Spring 2002) are not easy to quantify.
Bijdrage aan return on investment	Backward snowballing	S. Devaraj, R. Kohli	Performance Impacts of Information Technology: Is Actual Usage the Missing Link?	2003	Organizations view investments in information technology (IT) as a way to combat competition by improving productivity, profitability, and quality of operation
Bijdrage aan return on investment					Traditionally, investment in technology has been viewed as a black box and its impact on performance measured with little context. Actual usage of IT places the investment in perspective and examines the "missing link," which is often estimated through the ex

6.3 Gebruikte classificatie methodes

Card sorting Rob Kusters 2018

Introduction

It will often happen during research that you are confronted with a (large) number of 'things' in a study that need to be structured further. An example is a literature study of critical success factors in a certain field. This can result in a number of papers, each containing a list of factors. Of course, these lists are not mutually aligned. There will therefore be duplicates, but also factors that have been established by one author at a higher abstraction level while another author has identified several more concrete sub-factors within this level. To complete your literature study, you will want to combine these lists into a single list in a transparent, traceable and responsible manner. Another example is during text analysis. The 'open coding' phase (Saunders et al.) contains the identification and labelling of relevant text fragments. However, it is usually not indicated how this labelling should take place. In fact, this is an issue comparable to the first example. These are all examples of classification. A recognized and often used method is 'Card Sorting'. In this document we will discuss the main aspects of this approach and give references to concrete descriptions of different versions that you can choose from. Warfel and Maurer (2004) define card sorting as: "Card sorting is a user-centered design method for increasing a system's findability. The process involves sorting a series of cards, each labelled with a piece of content or functionality, into groups that make sense to users or participants'.

Requirements for the result

Card sorting will result in a list containing a number of categories. A 'proper' list contains categories that are conceptual elements that cover or span many individual examples of the category and are abstractions derived from the data, not the data themselves. The categories constructed during data analysis should meet several criteria Merriam (2009):

- categories should be responsive to the purpose of the research (answer the research questions);
- categories should be exhaustive (enough categories to encompass all relevant data);
- categories should be mutually exclusive (all relevant unit of data can be placed in only one category);
- categories should be sensitizing (the naming of the category should be as sensitive as possible to what is in the data);
- categories should be conceptually congruent (all categories are at the same conceptual level).

Different approaches

In principle, card sorting can be:

- Open: no categories are known before the start. They will emerge from the process. The examples given above are of this type.
- Closed: the categories are given before the start, the objective is just to link the data to these categories.
- Hybrid: this occurs when a number of categories is known, but the data might contain additional categories. This can occur e.g. when you are validating a set of categories while keeping open the option that more categories might be found in practice.

Participants

Classification should in principle be done by a number of knowledgeable persons to obtain a sufficient degree of reliability. A single person might be biased in some way. This can be remedied by adding more people, thus introducing a degree of inter-subjectivity. No agreement exists as to the minimum of persons that need to be involved, numbers given range from 4 to as much as 20 (Paul, 2008). Of course, practical requirements will also play a role here. In some situations, even a single participant can give decent results.

Some methods

When more participants are available, in principle the following approaches can be used:

1. Together: all participants are together in a room and do the card sort together.
2. In parallel: all participants execute the card-sort individually and the results are merged.
3. In sequence: a first participant does the card-sort and then hands the results over to the next participant who can make changes to the results before handing it on to a next participant.

Ad 1: Together

A good approach for this is the metaplan method. In principle all items to be sorted are put on cards (one card per item). The first one is held up / read aloud to the group and forms the start of category one. The each next card is held up / read aloud to group and the decision is made to add it to an existing group or to start a new group. A good description of how to use this method can be found in Howard (1994). If classification is carried out alone, this is also the way to do it. See also appendix one for a description.

Ad 2: in parallel

Here normally a tool is used, many of which are available on the internet (see e.g.: <https://dynamapper.com/blog/19-ux/428-card-sorting-tools1>). Each participant carries out an independent classification and the results are analyzed using some sort of cluster analysis (Trochim, 1989). An example of its implementation can be found in Jacobs et.al, 2007). 1 Accessed at 26-10-2018

Ad 3: In sequence

Here also normally a tool is used. A first participant does the card-sort and then hands the results over to the next participant who can make changes to the results before handing it on to a next participant. A good description can be found in Paul (2008).

Making choices

Paul (2008) paper provides some evidence that the sequential approach outperforms the parallel approach. It is certainly easier to use, since no complex after the fact analysis is required. The group approach is more difficult to organize (all participants have to meet at the same time and place) but can also be rated highly on effectiveness.

Metaplan

There are different methods for classification. Substantive classification was not possible because the assessment criteria to be classified had no properties other than the definition. Therefore, we used a card sort method in our research. An open card sort type was preferred over a closed card sort type due to the lack of a classification scheme, the simplicity of and familiarity with the technique and the results achieved with this technique. In our research, we opted for a joint session instead of a sequential or a parallel session because it is easy to arrange, and this promotes the interaction between the respondents. The literature is not unanimous about the number of participants. More participants lead to more consistent results, but also entail more costs and analysis time. Informal polls conducted during the Information Architecture Summit in 2007 and the local Usability Professionals Association meetings have revealed that many open card types are carried out with six to twelve participants. This number appears to be practical because this saves costs and analysis time. Some card sorting guides suggest as few as four to six participants (Paul, 2008). In our study, we decided on six because six researchers were available and this corresponds to the requirements. In order to be able to group the cards with possible factors for health measurement of IT project portfolios, the participants must have sufficient abstract thinking capacity and several years of experience with projects and programs. To conduct the open card sorting session in a structured manner, a metaplan technique was chosen in our research. The Metaplan technique is described by Howard (1994) and was developed by several researchers in the early 1970s in response to the problem of poor meetings.

In a Metaplan session, a moderator establishes the basic rules for the group members and guides the group through a fast-paced thinking session. The idea behind a Metaplan session is that participants are encouraged to participate interactively in the meeting. In this research, the requirements for the participants were: at least a college education, providing sufficient abstract thinking level and sufficient knowledge in the field of IT project portfolio management. Furthermore, the moderator had to have experience with the method.

6.4 System Usability Scale (SUS)

The ten items on the scale are as follows (There are five responses for each question ranging from “strongly agree” to “strongly disagree”)

1. I think that I would like to use this system frequently.
2. I found the system unnecessarily complex.
3. I thought the system was easy to use.
4. I think that I would need the support of a technical person to be able to use this system.
5. I found the various functions in this system were well integrated.
6. I thought there was too much inconsistency in this system.
7. I would imagine that most people would learn to use this system very quickly.
8. I found the system very cumbersome to use.
9. I felt very confident using the system.
10. I needed to learn a lot of things before I could get going with this system

6.5 E-mail uitvraag respondenten

Beste,

Momenteel ben ik bezig met mijn afstudeerscriptie voor de master Business Proces Management & IT aan de Open Universiteit. Samen met een aantal collega studenten heb ik in de afgelopen periode een dashboard ontwikkelt waarmee de gezondheid van het IT Project Portfolio kan worden gemeten. Wij willen graag in de praktijk toetsen of dit dashboard inderdaad begrijpelijk, nuttig en bruikbaar is. Ik wil hiervoor MN als case organisatie gebruiken. Vanuit jullie rol als vertegenwoordiging van IT, business en algemeen portfolio management hebben jullie elk een belangrijke rol binnen het portfolio proces van MN. Om deze reden zou ik jullie graag willen betrekken bij mijn onderzoek. Vanzelfsprekend gaat dit wel wat tijd van jullie vragen in week 14, 15 & 16. Om jullie hierbij een gevoel te geven heb ik hieronder de stappen uit het onderzoek uiteengezet.

Stap 1: Invullen van het dashboard (Week 14)

De eerste stap is het daadwerkelijk invullen van het dashboard. Jullie zullen de MN organisatie scoren aan de hand van een aantal criteria en onderliggende aspecten. Het zal ongeveer een 30-60 minuten van jullie tijd in beslag nemen.

Stap 2: Plenaire vergadering (Week 15)

In de week daarna wil ik met jullie door de gegeven antwoorden heen lopen om zo tot een gezamenlijk beeld te komen bij de gezondheid van het IT Project Portfolio van MN. Vanuit een gezamenlijk beeld kijken we welke vervolgacties nodig zijn om op termijn de gezondheid van het portfolio te verbeteren. Vanzelfsprekend is de opvolging van deze acties geen onderdeel van het onderzoek. Maar hopelijk wel bruikbaar voor jullie in de praktijk. Ik verwacht dat deze sessie ongeveer 2 uur zal duren.

Stap 3: Individuele interviews (Week 16)

In week 16 wil ik met ieder van jullie individueel een interview houden. Tijdens dit interview zullen we reflecteren op het gebruik van het dashboard en of dit naar mening van jullie begrijpelijk, bruikbaar en nuttig is. Ter voorbereiding krijgen jullie een aantal stellingen doorgestuurd die we tijdens het interview

bespreken. Het interview zal ongeveer 1 uur duren en ik verwacht dat jullie ongeveer een 15-30 minuten nodig hebben voor de voorbereiding.

Ik hoor graag of jullie bereid zijn om mee te werken aan dit onderzoek. Jullie zullen mij een enorme dienst bewijzen en daarnaast hoop ik dat jullie wellicht ook kennis/ervaring op doen die bruikbaar is bij jullie eigen werkzaamheden. De interviews zullen worden opgenomen. Vanzelfsprekend gaan we vertrouwelijk om met de gegevens.

Met vriendelijke groet,

Gene Schoeman

6.6 Uitleg dashboard

Beste,

Allereerst nogmaals dank dat jullie mee willen werken aan mijn afstudeeronderzoek. Zoals gezegd staat in week 14 (5 t/m 11 april) het invullen van het dashboard op het programma. Via onderstaande link kunnen jullie het dashboard benaderen. Ik wil jullie vragen om het dashboard in te vullen voor Q2 2021 door bij kwartaal "2021Q2" te selecteren.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeAtanaXHxxUJrFTO_i9xGcpxxZfikAnSKejsaWcLq7ZBBgfQ/viewform

Vervolgens wordt jullie gevraagd om de gezondheid van het IT Projectportfolio (ITPP) van MN te beoordelen aan de hand van een aantal beoordelingscriteria. Sommige beoordelingscriteria bestaan uit meerdere onderliggende aspecten. Bijvoorbeeld het beoordelingscriterium "Juiste projecten in het ITPP" bestaat uit de onderliggende aspecten "Aansluiting bij kerncompetenties", "Return on investment" en "Periodiek toetsen van de projecten aan de strategie". Bij elk beoordelingscriterium en onderliggend aspect is een beschrijving gegeven om te duiden wat er mee wordt bedoeld. Naast het scoren van MN wordt per aspect ook gevraagd hoe belangrijk je het aspect vindt in relatie tot de gezondheid van het ITPP.

In principe zou het verder voor zich moeten spreken. Mocht je toch ergens tegenaan lopen tijdens het invullen, geef mij dan even een belletje. Zouden jullie mij een mailtje willen sturen zodra je het dashboard hebt ingevuld? Dan kijk ik of de resultaten goed zijn aangekomen. Ik ontvang graag ieder zijn resultaten uiterlijk 11 april.

Ik hoop jullie hiermee voldoende te hebben geïnformeerd en zie de resultaten tegemoet!

Met vriendelijke groet,

Gene Schoeman

6.7 Notulen en observaties plenaire sessie

Datum: 16 april 2021

Aanwezig: IT Manager (ITM), Project Portfolio Manager (PPM), Business owner (BO), Moderator (MOD)

Afwezig: Niet van toepassing

De MOD toont de resultaten van de enquête op het scherm en opent de sessie. Met behulp van de ingevulde resultaten gaan we in deze sessie proberen om te komen tot een gezamenlijke score. Daarnaast gaan we op het volgende tabblad bij de verschillende criteria het ambitie niveau bepalen, maatregelen bedenken en hier ook een actiehouder en een termijn aan koppelen.

De MOD vraagt of hierover nog vragen zijn. De ITM, PPM en BO geven aan nieuwsgierig te zijn naar de uitkomsten van het gesprek en geven aan dit mogelijk op een ander moment te kunnen gebruiken.

Observatie: Deelnemers geven aan de resultaten mogelijk op andere plekken in hun dagelijkse werkzaamheden te kunnen te kunnen hergebruiken.

Vervolgens wordt overgegaan op het behandelen van de beoordelingscriteria en de daarbij horende onderliggende aspecten. De gezamenlijke score is tussen haakjes achter het beoordelingscriteria of aspect gezet.

Juiste projecten in het ITPP (Twijfelachtig)

Aansluiting kerncompetenties en kernwaarden (Twijfelachtig)

ITM heeft 'gaat netjes' gescoord omdat hij van mening is dat we op dit moment de juiste projecten aan het uitvoeren zijn. MOD verduidelijkt het aspect en geeft aan dat het hier vooral draait om of de organisatie doet waar zij goed in is. BO geeft aan dat ze twijfelachtig heeft gescoord omdat we momenteel nog niet bewust rekening houden met waar we goed in zijn. Wel zijn er afgelopen jaar verbeteringen gerealiseerd. ITM reageert dat hij in deze redenatie mee gaat. MOD stelt voor om aangezien er twee maal voor twijfelachtig is gescoord en eenmaal gaat netjes om de gezamenlijke score op "twijfelachtig" te zetten en vraagt deelnemers om hier mee akkoord te gaan. Deelnemers gaan akkoord. PPM heeft toch nog een aanvulling. Terugkijkend naar de afgelopen jaren hebben we een aantal keer gekozen om projecten stil te leggen of anders te gaan doen. Daarmee kan hij er geen "gaat netjes" opplakken. ITM gaat hierin mee.

Observatie: Deelnemers lijken de begrippen aansluiting kerncompetenties en kernwaarden op een ander manier in te vullen.

Return on investment (Twijfelachtig)

Alle deelnemers score dit aspect "twijfelachtig". MOD stelt voor om daarom het totaal op twijfelachtig te scoren. Gebruikers gaan hiermee akkoord. PPM geeft aan de score mogelijkheden vanuit een glas half vol zijn beredeneerd. Er zijn drie mogelijkheden voor niet goed en twee voor wel goed. Er is geen neutrale antwoordmogelijkheid waardoor er een negatief beeld van de organisatie lijkt te ontstaan. PPM vraagt zich af wat hiermee kan gebeuren. MOD geeft aan dat de ingevulde scores binnen het onderzoek niet te zijn herleiden naar personen of organisaties. Het is ook niet het doel van het onderzoek om de case organisatie te scoren maar meer om te kijken in hoeverre de opgestelde methodiek toepasbaar en bruikbaar is in de praktijk. PPM bedankt voor de toelichting. BO vult aan dat het misschien wel leuk is om een aantal elementen hieruit te halen voor het project "portfolio next level". PPM geeft aan dat het brede en scherpe vragen en erg enthousiast werd toen hij deze lijst kreeg en realiseert zich dat je in antwoordmogelijkheden moet kiezen en dat dat altijd lastig is.

Observatie: PPM ervaart antwoordmogelijkheden te negatief en mist een neutrale keuze.

Observatie: PPM wordt enthousiast van de vragenlijst en BO wil delen hergebruiken voor het verbeteren voor het ITPP.

Het periodiek toetsen van projecten aan de strategie (Gaat niet goed)

ITM heeft hier in afwijken op de andere twee deelnemers voor "twijfelachtig" gekozen. PPM geeft aan dat hij voor "gaat niet goed" heeft gekozen omdat de organisatie momenteel in een vacuüm zit tussen de echte strategie en de zaken die echt moeten gebeuren. De check aan twee kanten op projecten en strategie wordt niet gedaan en lijken soms in parallel te bewegen. Dit zouden we veel vaker en pragmatischer moeten toetsen. BO vult aan dat wij het eigenlijk andersom doen. We stapelen wat we om ons heen zien gebeuren en kijken vervolgens naar de onmogelijke opgave om het passend te krijgen. Hier zitten soms rare dingen tussen. De strategie zegt dat we willen excelleren op klantbediening. Echter hangt dit in de prioritering van het portfolio onderaan. ITM geeft aan dat hij voor "twijfelachtig" heeft gekozen omdat we in de afgelopen periode wel stappen de goede kant op hebben gezet. Maar erkent dat de redenatie van BO helemaal juist is. Hij kiest daarom voor "twijfelachtig" met een hele dikke min eronder. MOD stelt voor om gezien de andere scores het totaal dan als "gaat niet goed" te beoordelen. ITM gaat hiermee akkoord. Er komt discussie over een oplossingsrichting van dit probleem. MOD geeft aan dat deelnemers dit nog even vast moeten houden tot we aan de maatregelen gaan beginnen.

MOD geeft aan dat alle onderliggende aspecten van het criterium Juiste Projecten in ITPP zijn behandeld en dat het twee keer de score "twijfelachtig" en eenmaal de score "gaat niet goed" heeft opgeleverd. MOD vraagt aan deelnemers hoe zij het totale criterium willen scoren. Deelnemers geven aan te kiezen voor "twijfelachtig".

Prioriteitstelling tussen IT-projecten binnen het ITPP (Gaat netjes)

BO heeft in tegenstelling tot ITM en PPM voor "twijfelachtig" gekozen. BO heeft hiervoor gekozen omdat ze het met name niet eens met de prioritering maar dat dit vooral een persoonlijke overtuiging is. Maar dat deze wel is wat afgesproken is en eigenlijk altijd gevolgd wordt. PPM vult aan dat je met elk systeem discussie hierover hebt maar is van mening dat over het algemeen de juiste prioriteit wordt bepaald. Deelnemers geven de totaal score "gaat netjes".

Voortgangsbewaking

Metten voortgang qua tijd en geld (Twijfelachtig)

ITM en PPM hebben voor "gaat niet goed" gekozen en BO voor "twijfelachtig". BO geeft aan dit gedaan om ze grote verschillen ziet. De ene roadmap haalt al jaren keurig alles binnen de afgesproken tijd waar dat bij anderen totaal niet geval is. PPM is het hiermee eens maar had het hem niet iets anders gelezen. Als hij kijkt in welke mate het binnen de geplande tijd valt dan weet hij het eigenlijk niet. Meestal stellen we achteraf vast of het binnen de tijd was en niet gaandeweg. Hij zou graag meer voeding en parameters hebben om op te sturen. ITM gaat met beide mee en vind dat we gewoon een keuze moeten maken. PPM geeft aan dat nu hij er nogmaals over nadenkt misschien toch te negatief heeft gedacht en wil graag zijn score aanpassen naar "twijfelachtig". ITM denkt ook dat het meer recht doet aan de situatie.

Wijzigingen klant (Twijfelachtig)

De scores zijn allemaal twijfelachtig. Wel is hier voor het eerst door BO het aspect op "redelijk belangrijk" gezet. Waar dit voorheen nog allemaal "belangrijk" en "onmisbaar" was. MOD stelt voor om de totaal score op "twijfelachtig" te zetten. Deelnemers gaan hier mee akkoord.

Bijsturen (Twijfelachtig)

Scores liggen hier wat verder uit elkaar. ITM en PPM scoren beide "gaat niet goed" en BO scoort dit aspect op "gaat netjes". BO geeft aan dit ingevuld te hebben vanuit het perspectief dat er afgelopen jaar hele goede stappen hierin zijn gezet. Maar ziet ook dat als je naar bepaalde projecten kijkt dit wel echt

een dingetje is. ITM snapt wat BO zegt maar ziet ook de ITM vanuit zijn rol er ontzettend aan moet trekken en het moeizaam gaat om de juiste dingen op tafel te krijgen. PPM vult aan dat het erg ingewikkeld is om de voortgang boven tafel te krijgen. Je zou willen dat dit binnen de change organisatie normaal is. Hij is van mening dat we nog veel meer kunnen doen. BO is het hiermee eens zegt dat de business hier een stapje bij te zetten. MOD geeft aan het lastig te vinden welke score deze discussie nu oplevert. Deelnemers vinden dat als je de discussie hoort het op een “twijfelachtig” uit komt. PPM geeft aan dat dit wellicht wel zuur voor het onderzoek is als er steeds niet al te beste scores worden gegeven. MOD geeft aan dat de score zelf voor het onderzoek niet relevant is.

Observatie: Ondanks grote verschillen weten gebruikers toch tot een gezamenlijke score te komen.

Rapporteren (Twijfelachtig)

ITM heeft hier “gaat netjes” gescoord en de andere twee deelnemers “twijfelachtig”. ITM geeft aan dat de cadans van rapportage goed is en tevreden is over hoe we het doen. Maar dan gaat het met name over de wijze waarop. Hij heeft het vooral over de kwantiteit en niet over de kwaliteit. PPM geeft aan dat we stappen maken met de inrichting van Jira. Maar dat het de komende tijd nog spannend gaat worden om te kijken of dit echt werkt. Maar kan vanuit zijn rol als PPM nu niet antwoord geven op de vraag hoe het er nu voor staat. Hij moet dit eerst aan iemand vragen dan dat ergens terug te vinden is. BO is het hiermee eens en ziet het terugkomen op verschillende niveaus. Van ontwikkelteams tot de portfolio board. ITM geeft aan dit gehoord hebbende zijn score te egaliseren met de twee andere sprekers naar “twijfelachtig”.

Observatie: Deelnemers lijken discussie nodig te hebben om te komen tot een totaal beeld. En het gebeurt vaker dat een score wordt herzien na het horen van de mening van anderen.

Controleren (Gaat niet goed)

Alle deelnemers hebben voor de score “gaat niet goed” gekozen. MOD stelt voor vanwege de tijd hier direct “gaat niet goed” in te vullen. Deelnemers gaan hiermee akkoord.

MOD geeft aan dat we alle onderliggende aspecten van het criterium “Voortgangsbewaking” gehad hebben. Er is vier keer gekozen voor twijfelachtig en eenmaal voor gaat niet goed. MOD vraagt deelnemers op wat zij het totaal scoren. Deelnemers geven aan dat het voor zich spreekt en kiezen voor “twijfelachtig”.

Verkrijgen van toegang tot middelen (Gaat netjes)

Juiste middelen (Gaat netjes)

ITM heeft de score “twijfelachtig” gegeven en de andere deelnemers “gaat netjes”. ITM vraagt zich af of hij het goed begrepen heeft en licht toe dat we heel veel middelen hebben en het lastig te vinden wanneer het dan juist is. Hij vind wel dat het gebruik moeizaam gaat. Bijvoorbeeld van de tool Jira. PPM geeft aan dat we een zeer uitgebreide toolkit hebben en twijfelt daarmee niet aan de beschikbaarheid daarvan. ITM gaat mee daarin en stelt zijn score bij naar “gaat netjes”.

Voldoende hoeveelheid (Gaat netjes)

PPM heeft “gaat netjes” ingevuld omdat alles er in overvloed is. BO heeft voor “twijfelachtig” gekozen omdat ze het middel kennis niet in overvloed aanwezig vind omdat we al jaren aan dezelfde key resources trekken. MOD geeft aan key resources hier niet onder vallen. Dit komt sterker bij het criterium “Optimaal benutten van medewerkers” terug. Het gaat hier vooral om kapitaal en tools. Deelnemers geven aan dat hier genoeg van is en komen tot de score “gaat netjes”.

Observatie: Deelnemers hebben moeite om het begrip “middelen” te duiden.

Nivellering van middelen (Twijfelachtig)

Bij dit aspect een grote spreiding in antwoorden. ITM kiest voor "twijfelachtig", PPM voor "gaat netjes" en BO voor "gaat niet goed". ITM is van mening dat de ene business unit voorrang krijgt bij andere business units. PPM geeft aan dat er nog nooit iemand is geweest waarbij de budgetaanvraag is afgekeurd. ITM is het hier niet mee eens en ziet dit wel degelijk gebeuren. PPM geeft aan dat deze geluiden hem niet bereiken. MOD geeft aan dat uit de discussie een twijfelachtig naar voren komt. Deelnemers gaan hiermee akkoord.

MOD vat samen dat we alle onderliggende aspecten voor het criterium "Verkrijgen van toegang tot middelen" hebben gehad en dat hier tweemaal de score "gaat netjes" en eenmaal "twijfelachtig" uitgekomen is en vraagt de deelnemers naar de totaal score op dit criterium. Deelnemers scoren het criterium op "gaat netjes".

Afhankelijkheden tussen IT projecten (Twijfelachtig)

Gezamenlijk doel (Twijfelachtig)

BO scoort dit aspect op "gaat netjes" en ITM en PPM op "twijfelachtig". BO geeft aan nog een klein beetje in de euforie te zitten door de behaalde resultaten van de product owners hierin de afgelopen tijd. Maar snapt als ze heel eerlijk is dat "twijfelachtig" hier meer passend is. MOD geeft aan dan bij de totaalscore "twijfelachtig" in te vullen.

Technologie afhankelijkheid (Twijfelachtig)

ITM en PPM scoren beide "gaat netjes" en BO scoort "gaat niet goed". BO kan zich het niet meer goed herinneren maar denkt voor deze score te hebben gekozen omdat we zoveel soorten technologie hebben en het daarmee per definitie complex is. ITM snapt dit en geeft aan dat dit ligt aan de strategische technologie keuzes die we maken. ITM geeft aan dat de keuzes die we hierin maken herleidbaar moeten zijn. MOD geeft aan in de discussie meer een score "twijfelachtig" terug te voeren. ITM en PPM zijn het hiermee eens.

Resources (Gaat netjes)

PPM en BO hebben "twijfelachtig" ingevuld en ITM "gaat netjes". ITM heeft hiervoor gekozen omdat hij ontzettend enthousiast is over de mate van dedication die we nu hebben op projecten. PPM geeft ITM gelijk maar vult aan dat hier wel een besluit voor nodig was en we daar ongelooflijk hard voor hebben moet doorbijten. BO snapt wat er gezegd wordt maar vindt dat het meer in het DNA zou moeten zitten. MOD hoort terug dat het hangt tussen "twijfelachtig" en "gaat netjes" en vraagt de deelnemers om een keuze te maken. Deelnemers kiezen voor "gaat netjes".

MOD geeft aan dat alle onderliggende aspecten weer zijn behandeld en dat er twee maal de score "twijfelachtig" en eenmaal de score "gaat netjes" is gegeven en vraagt de deelnemers naar de totale score op het criterium. De deelnemers scoren dit op "twijfelachtig".

Stakeholder satisfaction (Twijfelachtig)

Communicatie tijdslijnen (Gaat niet goed)

Antwoorden liggen wat verder uit elkaar. PPM en BO scoren dit aspect op "gaat niet goed" en ITM op "gaat netjes". ITM licht toe dat hiervoor gekozen te hebben naar aanleiding van hoe het nu in de cadans van het portfolio board gaat. Communicatie over het ITPP gaat goed bij de portfolio board en is daar tevreden over. BO is het hiermee eens maar ziet stakeholders breder. Hier horen ook de opdrachtgevers bij en ziet dat daar soms totaal verschillende beelden leven. ITM is het hiermee eens als we bekijken vanuit een breder perspectief. Ook PPM heeft hem breder bekeken. Deelnemers concluderen dat het niet goed gaat.

Eerlijke en volledige informatieverstrekking (Twijfelachtig)

PPM en BO hebben voor "twijfelachtig" gekozen en ITM voor "gaat niet goed". ITM verklaart verwijst naar een specifiek project en ziet daarbij dat het op een of andere manier niet lukt om de rode draad te pakken te krijgen in de communicatie. PPM licht toe dat altijd geprobeerd wordt om goed weer te geven waar we staan. De vraag is in hoeverre de politieke omgeving hier ook behoefte aan heeft. De vraag is dan ook of dit een realistische verwachting is. MOD vraagt aan de deelnemers hoe zij het aspect zouden willen scoren gezien de discussie. Deelnemers kiezen voor "twijfelachtig".

Empathie en gelijke behandeling van het management (Twijfelachtig)

ITM en BO hebben gekozen voor "twijfelachtig" en PPM voor "gaat netjes". PPM heeft het idee dat het gelijke monniken gelijke kappen is bij de opdrachtgevers. BO heeft hem breder gekeken en vindt het ook van de stakeholders zelf afhangt. Soms lopen formele en informele invloed door elkaar heen. MOD stelt voor om gezien de discussie voor "twijfelachtig" te kiezen. Deelnemers gaan hiermee akkoord.

MOD geeft aan dat alle onderliggende aspecten van het criterium stakeholder satisfaction zijn behandeld. Er is twee maal de score "twijfelachtig" toegekend en eenmaal "gaat niet goed". Deelnemer beoordelen het totale criterium als "twijfelachtig".

Optimaal benutten van medewerkers (Gaat netjes)

Efficiënte inzet van resources (Twijfelachtig)

Deelnemers scoren het aspect allemaal op "twijfelachtig". Deze score wordt dan ook overgenomen.

Focus (Gaat netjes)

ITM en PPM hebben het aspect gescoord op "gaat netjes" en BO op "twijfelachtig". BO licht toe dat dit in de key resources zit. En merkt op dat dit vorig jaar een aantal keer niet goed is gegaan. MOD geeft aan dat we het nu beoordelen op Q2 2021 en daarmee de zaken van vorig jaar niet de score van vandaag moeten beïnvloeden. BO is het hiermee eens en gaat mee in de beoordeling "gaat netjes".

Observatie: Het lijkt erop dat deelnemers het niet gewend zijn om periodiek te kijken naar de gezondheid van het portfolio doordat voorbeelden van voorgaande jaren worden gebruikt om de gezondheid van vandaag te beoordelen.

Beschikbare capaciteit (kwantitatief) (Gaat netjes)

ITM en PPM scoren dit aspect op "gaat netjes". BO heeft gekozen voor "twijfelachtig". BO geeft aan dat ze dat heeft gedaan vanwege de key resources. MOD geeft aan dat dit meer thuishoort in kwalitatief en dat hier vooral om de hoeveelheid gaat. BO geeft aan dat het dan "gaat netjes" is.

Beschikbare capaciteit (kwalitatief) (Twijfelachtig)

Scores liggen hier wat verder uit elkaar. ITM heeft "twijfelachtig", PPM "gaat netjes" en BO "gaat niet goed". BO geeft het misschien iets te dramatisch te hebben ingevuld daar waar het op heel veel vlakken hartstikke goed gaat. Maar benoemt ook voorbeelden waar het mis is gegaan. ITM is het hiermee eens. Beiden zijn van mening dat er op veel plekken ook ruim voldoende expertise beschikbaar is. MOD geeft aan punten te horen die goed gaan en die minder goed gaan en stelt voor om "twijfelachtig" in te vullen. PPM is van mening dat we veel kwalitatief goede mensen hebben en op het moment dat we het missen dan huren we het in. Rondom key resources is hij van mening dat het op en neer gaat. Hij geeft aan dat hij kan leven met de score "twijfelachtig".

MOD geeft aan dat alle onderliggende aspecten bij het criterium optimaal benutten van medewerkers zijn behandeld en dat twee maal de score gaat netjes is gegeven en eenmaal twijfelachtig met meer positieve kanten en stelt voor het totale criterium te scoren op "gaat netjes". Deelnemers zijn het hiermee eens.

Wendbaarheid ten opzichte van veranderingen (Twijfelachtig)

Wendbaarheid bij verandering in klantwensen (Twijfelachtig)

Een opvallende score doordat BO en PPM van mening zijn dat het niet goed gaat en ITM van de score "gaat netjes" heeft gegeven. Ook hebben twee deelnemers aangegeven dit aspect "redelijk belangrijk" te vinden. ITM geeft aan dat bij wijzigingen verschillende mensen direct in actie ziet komen en ziet dat we netjes komen tot een aangepast portfolio. PPM onderschrijft dit maar is van mening dat we bij de impact van deze veranderingen ons soms verslikken. Het is iets van we van nature niet gewend zijn. Gaat niet goed is misschien wat te drastisch maar ITM ziet graag terug dat we flexibeler worden. BO herkend dit en ziet de organisatie als koning brandjes blussen. Maar ziet ook dat we onze ambities ten aanzien van onze klantwensen steeds moeten bijstellen. MOD geeft aan in de discussie een "twijfelachtig" terug te horen. Deelnemers zijn het hiermee eens.

Wendbaarheid bij verandering in capaciteit (Twijfelachtig)

ITM en BO hebben voor "twijfelachtig" gekozen en PPM voor "gaat niet goed". Ook hier hebben twee deelnemers aangegeven het aspect "redelijk belangrijk" te vinden. PPM geeft aan dat het voor hem hier op de key resources zit maar neigt bij nader inzien en voorgaande discussies toch naar een "twijfelachtig".

Wendbaarheid bij beschikbaarheid van nieuwe technologieën (Twijfelachtig)

Opnieuw hebben ITM en BO voor "twijfelachtig" gekozen en PPM voor "gaat niet goed". Hier is eenmaal de score "redelijk belangrijk" toegekend. PPM heeft hier een specifiek voorbeeld voor ogen gehad. Hij is van mening dat we het wel kunnen maar het valt niet mee. Het heeft wel stevige consequenties op het moment dat we dit besluiten. ITM herkend dit. PPM zet zijn score om naar "twijfelachtig".

Wendbaarheid bij wijziging in strategische doelstellingen (Gaat niet goed)

Bij dit aspect sterke verschillen in de score. ITM scoort "gaat netjes", PPM "twijfelachtig" en BO "gaat niet goed". PPM merkt op dat wijziging in strategische doelstellingen ook veranderende klantwensen zijn. MOD verduidelijkt dat dit niet altijd zo hoeft te zijn. Een organisatie kan een strategie hebben om een ander klantsegment aan te gaan boren. Dit heeft meer te maken met de eigen keuze van de organisatie dan de veranderende behoefte van de klant. ITM geeft aan dat we vaak zijn geschoven in de strategische doelen waardoor we hier heel goed in zijn geworden. BO geeft aan dat het niet ons doel moet zijn om hier handig in te zijn. Maar dat we als organisatie koersvast moeten zijn. ITM geeft aan dat dit exact juist is. ITM past zijn score aan naar "gaat niet goed". Deelnemers concluderen dat het aspect niet goed gaat.

MOD geeft aan dat alle onderliggende aspecten bij het criterium wendbaarheid ten opzichte van veranderingen hebben gehad. Drie maal is gekozen voor "twijfelachtig" en eenmaal "gaat niet goed". Deelnemers scoren het criterium op "twijfelachtig".

Het inzetten van toekomst vaste technologie (Gaat niet goed)

Faciliteren (Twijfelachtig)

Drie verschillende scores. ITM scoort "Gaat netjes", PPM "gaat niet goed" en BO "twijfelachtig". PPM is van mening dat het in delen van het bedrijf heel hoog in het vaandel staat maar in andere een hele beperkte rol speelt. Maar dit hoeft niet speciaal met het faciliteren te maken te hebben. ITM is van mening dat wij geen innovatief bedrijf zijn en ook niet moeten zijn. MOD vraagt of ITM hiermee bedoeld dat hij van mening is dat dit aspect voor de organisatie niet van belang is. ITM reageert hier bevestigend op en past zijn score "redelijk belangrijk" naar beneden aan. PPM vind ook in een conservatief bedrijf

innoveren belangrijk. ITM vindt dat we moeten innoveren op business keuzes maar niet op techniek. PPM en BO kunnen zich hierin vinden. Deelnemers kiezen om het aspect "twijfelachtig" te scoren.

Uitfaseren (Gaat niet goed)

De antwoorden van BO zijn weggevallen in het dashboard maar geeft aan waarschijnlijk "twijfelachtig" te hebben ingevuld. PPM heeft "gaat niet goed" ingevuld en ITM "gaat netjes". ITM geeft aan dit verkeerd gescoord te hebben nu toch te neigen naar een "twijfelachtig" of "gaat niet goed". Alles wat we nu naar binnen rijden zetten we naast het oude en niemand wil zijn handen branden aan het uitfaseren van het oude platform. ITM wijzigt zijn keuze naar "gaat niet goed". PPM vult aan dat modernisering iets vervangen is en niet iets erbij zetten. BO gaat mee in de beoordeling van "gaat niet goed".

MOD geeft aan dat de onderliggende aspecten van het criterium het inzetten van toekomst vaste technologie zijn behandeld en een "twijfelachtig" en "gaat niet goed" hebben opgeleverd. Deelnemers vinden het aspect "uitfaseren" belangrijker dus vinden dat die ook zwaarder moet wegen. De score "gaat niet goed" wordt toegekend aan dit criterium.

Actielijst

MOD geeft aan alle criteria zijn behandeld. Helaas komen we er gezien de tijd niet meer aan toe om de gehele actielijst in te vullen. MOD stelt voor om hier wel even naar te kijken zodat de deelnemers een goed beeld krijgen bij de hele aanpak.

MOD laat het tabblad zien en beschrijft dat hier alle criteria terugkomen inclusief de laatst gegeven score. Per criteria kan de ambitie worden bepaald, maatregelen worden beschreven en daaraan verantwoordelijken en deadlines gekoppeld worden.

PPM is in de resterende tijd ook benieuwd hoe de resultaten uit het gesprek op MOD over komen en of dit gaat helpen in het onderzoek. MOD geeft een korte reflectie. Er heeft een goede discussie plaatsgevonden en over het algemeen hebben gebruikers de aspecten ook belangrijk beoordeeld. Dat betekent dat ook de juiste vragen zijn gesteld en is daarmee positief gestemd.

ITM geeft bij PPM aan dat de inzichten die nu zijn opgedaan erg belangrijk zijn voor de toekomst. En ziet twee belangrijke speerpunten voor de organisatie terug. BO geeft aan dat er momenteel best veel initiatieven lopen over het verbeteren van het portfolio en stelt voor om deze te plotten op de criteria die we hebben behandeld. Ook vindt zij het waardevol om vanuit de vragenlijst het gesprek te voeren omdat je merkt dat mensen het vanuit verschillende invalshoeken bekijken.

Observatie: Gebruikers lijken hiermee vervolgacties te willen koppelen aan het gebruik van het dashboard.

MOD vraagt of de deelnemers in de kolommen in de actielijst voor hen ook logisch zijn. Zijn er nog zaken die zijn missen of juist niet relevant hierin vinden? ITM geeft aan graag de herleidbaar terug te zien. Dus als we een bepaalde ambitie hebben dit ook direct kunnen herleiden waarom we deze ambitie hebben. BO onderschrijft inderdaad het waarom belangrijk te vinden.

Observatie: Deelnemers hechten waarde aan de herleidbaarheid van de ambitie en zouden dit graag terug zien.

MOD geeft aan dat de tijd erop zit en bedankt de aanwezigen.

Algemene observaties

Observatie: De scores zijn overwegend "twijfelachtig". Dit betekent ook dat de gezondheid van het portfolio nog niet optimaal is.

Observatie: Deelnemers scoren de aspecten overwegend als belangrijk.

Observatie: Deelnemers scoren over het algemeen de aspecten in eerste instantie verschillend maar weten tijdens het gesprek wel steeds een gelijkwaardig beeld te vormen. De waarde hiervan wordt door de deelnemers erkend.

6.8 Transcripties interviews

6.8.1 Transcriptie interview IT Manager

Onderzoeker: Laten we het beginnen. Wat vond je van de plenaire sessie afgelopen vrijdag?

IT Manager: Het is goed om met elkaar op een niet inhoudelijk onderwerp bij elkaar zitten praten over de structuur en de werkwijze en hoe we dat doen, we in het bedrijf en dat voelt een beetje als van. Het is voor niemand echt spannend, want niemand wordt persoonlijk geraakt in zijn verantwoordelijk en toch kun door met elkaar denken. Dus wat ik dan wel merk is dat ik het wel heel erg dat je je kijkt toch even op een andere manier naar het bedrijf zonder dat je een bedreiging of je aangesproken. Of vind je dat van mij, want dat vind ik wel typerend voor onze organisatie dat je, als je iets met elkaar bespreken en ik zeg joh, als ik naar de werkgever kijken en ik zie je dan wordt gedaan hebben met elkaar, dan kun je natuurlijk van de IT en dat vind ik ook best van, is niet goed gegaan. Ik heb ook een tekort gehad bijkomen maar als je kijkt naar de rootcause van het probleem, dan zeg ik in de hele keten moet de bandbreedte even groot zijn of even breed zijn om het er goed doorheen te trekken en dan gaat gewoon de zwakste schakel gaan, gaat gewoon werken. Als je op de inhoud praat met elkaar dan voel je je gauw aangesproken. Als bijvoorbeeld voor een deel in de business ligt of een deel bij IV. Dan bij IV voel ik me aangesproken en als het aan de business ligt voelt de business owner zich aangesproken. Dat is mensen eigen. Ik vond de sessie wel prettig dan kon je gewoon even met elkaar op een platte kijken naar de situatie. Dat was wel heel verfrissend.

Onderzoeker: Oké, en dan kon je ook zeggen van ja je hebt was een sessie waarin niemand zich aangesproken voelen. Betekent dat ook dat je afgelopen vrijdag ook alles heb kunnen zeggen wat je wil zeggen? Zijn er nog dingen waarvan je denkt van nou, dat had ik ook graag nog willen benoemen.

IT Manager: In het algemeen, als je kijkt naar de organisatie, gespiegeld op jouw vragen hebben we een gebrek aan visie, een gebrek aan visie een gebrek aan richting. Hou vast op die richting! Vandaag kiezen we voor project A en de volgende directeur komt en die vind er weer wat, en daar gaan we weer. Dat is een beetje een ding van onze organisatie, de herleidbare visie. Daar zit wat mij betreft de grootste aandacht. Als je weet waar je met mekaar heen loopt en je echt weet wat de punten op de horizon is, dan kun je veel meer energie creëren elkaar om mekaar erdoorheen te trekken. Dus ik vond de sfeer goed, de openheid goed. Maar het belangrijkste van de hele sessie was eigenlijk van joh, wat is nou de integrale visie van de organisatie? De richting, waar gaan we nou mee? En de rest komt op vanzelf. Van werkpakketjes, daar komt dan, het gaat echt om de richting.

Onderzoeker: En als we nou kijken naar het doel van deze aanpak, waarin we proberen om periodiek de gezondheid van het gehele IT portfolio te meten. Hoe beviel dan deze manier van werken? Dus als we hebben vanaf het begin van de vragenlijst, tot de discussie en in latere fase, daar zijn we natuurlijk niet helemaal aan toegekomen ook het ja concretiseren van van de maatregelen.

IT Manager: Ik vind, als je de tijd daarvoor hebt, dat is het dilemma vaak, dan is dit wel de aanpak. Je zou eigenlijk veel meer naar voren moeten kijken en deze structuur met elkaar moeten borgen in je bedrijfsproces. Je zou veel meer van tevoren moeten. Voordat je gaat beginnen eerst kijken waar we staan. Voordat we het portfolio inhoudelijk doen, eerst traject met mekaar doorlopen om te kijken of we met elkaar allemaal op de rails staan. En de trein leent zich dan niet voor omdat het vaak hit and run is.

IT Manager: Nu dit nu dat. Je beland heel vaak in de waan van de dag.

Onderzoeker: Maar ik hoor je ook zeggen van ja als er tijd voor is. Ben je van mening dat als de aanpak wat korter zou zijn of wat compacter dat het dan beter te gebruiken zou zijn?

IT Manager: Ja, ik denk dat als je hem wat korter maakt en wat bondiger maakt, en je daardoor met elkaar grip erop gaat krijgen, dat dat werkt. Want dat geeft gewoon veel meer richting en ook veel meer oorzaak van het probleem, de oorzaak van een verbeterpunt. Het geeft de kern van het verbeterpunt weer. Het is een beetje een langdradige sessie want je best wel even met elkaar bezig. Dus het kost heel veel tijd maar als je het wat kort cyclischer zou kunnen doen en wat kleiner zou kunnen maken dan heb je toch echt wel meerwaarde.

Onderzoeker: Want dan denk je ook, stel dat we dit periodiek zouden doen, dat er dan niet sneller ook zouden kunnen gaan? Want die je merkt nu dat er ook nog wat discussie is over hoe mensen naar een bepaalde aspecten of bepaalde criteria kijken. En als je dit met een vaste groep eens in het jaar of eens in het kwartaal doet, dat je dan misschien wat sneller doorheen gaat?.

IT Manager: Ja, want dan ga je aan elkaar wennen en krijg je ritme. De vraag hierbij is ook weer van kun je vanuit de visie die we met elkaar bespreken, kun je die ook vasthouden met mekaar en zorg je ook dat we met elkaar afspraken van nou dit doen we nou gewoon zo. En niet dat we morgen denken van ik heb een blauwe broek gezien die vind ik eigenlijk mooier zitten, zullen we die aantrekken. Het gaat niet om de broek of om de kleur van de broek, het gaat om dat je went aan elkaar en denkt aan elkaar. Ik zeg altijd het McDonalds model. Die gele M kent iedereen, die hamburgers zijn te niet te vreten en toch gaan we erheen. Het is gewoon een patroon. Er verandert niks. Ze houden die hamburger heel stabiel in de markt. Ze gaan er niet elke week een andere ketchup of hamburger tussen doen. En dat is de kracht van visie en richting, vasthouden aan één werkwijze, ondanks het feit dat het aantrekkelijk is om de nieuwe broek die in het rek hangt aan te trekken. Het gaat niet om de broek maar om met elkaar de werkwijze. Dus ja, het antwoord is ja vaker doen. Maar wel vasthouden aan die werkwijze en niet denken van een ander kleurtje, van een rapportage, of een ander kleurtje van een formuliertje, nee houd die oude formuliertjes aan.

Onderzoeker: Oké, dan gaan we nu door naar de volgende stellingen. Ik ga straks een 14 stellingen aan je voorleggen en dan mag jij erop reageren. Wat je ervan vindt, of je het ermee eens bent of niet mee eens bent, en waarom. De eerste is: Ik denk dat ik deze aanpak regelmatig zou willen hanteren.

IT Manager: Antwoord is: ja, maar wel compacter maken, bij voorkeur dezelfde groep gebruiken, zodat je aan het format van de vragen en de templates kan wennen, en snelheid creëert, tractie maken op de vragen.

Onderzoeker: En als we kijken naar de samenstelling van de groep, vond je dit dan ook de juiste?

IT Manager: Ja, juiste groep mensen van zowel aan de kant van de business als de kant van IV inclusief eigenaarschap op het portfolio bij elkaar.

Onderzoeker: De volgende stelling: ik vond de aanpak onnodig complex.

IT Manager: Mmm ja en nee. Ja omdat het veel vragen waren, groot, langdradig, die zou ik wat compacter maken. Maar als je naar de kern gaat kijken zitten er gewoon een paar hele belangrijke vragen in. Zoals visie, governance, zo zitten er een aantal speerpunten in, daar zou ik hem naar terugbrengen.

Onderzoeker: Ja, dan de volgende stelling. Ik vond de aanpak makkelijk.

IT Manager: Ja, ik vond het een makkelijk. Ja, ik vond hem niet moeilijk. Maar wel tijdrovend.

Onderzoeker: Ja volgende, ik denk dat ik ondersteuning van een procesbegeleiding nodig hebt om deze aanpak te hanteren, dus dat is even de rol die ik op me heb genomen tijdens de sessie.

IT Manager: Ja, want anders gaat het alle kanten op. Je hebt wel even iemand nodig die erbij zit, die het begeleid.

Onderzoeker: En we hebben natuurlijk een portfolio manager. Is hij dan ook niet de persoon die dit zou kunnen begeleiden?

IT Manager: In the end zou hij het moeten begeleiden, hij is portfoliomanager. Wat je merkt is dat het nu nog een speler is. En dat is wel mooi dat je het zegt. Want uiteindelijk is nu nog een pion op het veld. Hij staat naast ons en zou niet boven ons moeten staan maar wel de regie moeten pakken op het portfolio. Hij heeft er ook mee te maken, hij ook gestuurd wordt. Hij zou eigenlijk moeten kunnen zeggen: van ik wil dat er top down het portfolio door gaan, maar die ruimte krijgt hij niet.

Onderzoeker: Dus waarschijnlijk is het raadzaam om in eerste instantie procesbegeleider er op te zetten en op het moment dat we misschien een aantal jaar verder zijn, in de volwassenheid ook van het gehele portfolio dat de portfoliomanager ook deze rol op zich kan nemen.

IT Manager: Ja, dat denk ik wel. Misschien moeten we ook is wat vragen stellen over dat degene die over de structuur van het portfolio gaat, er nu niet over gaat.

Onderzoeker: De volgende stelling: ik vond de verschillende onderdelen van deze aanpak goed met elkaar geïntegreerd.

IT Manager: Ja, het hoort bij elkaar en dat is in die zin goed ja, ik vond het een wat lange sessie en zou het wat vaker moeten doen om daar echt antwoord op te geven.

Onderzoeker: Maar als we kijken naar de verschillende onderdelen, dus dan hebben we de vragenlijst, we hebben het dashboard waarin we de scores geven, en dan hebben we zeg maar als laatst ook de aanpak, dus meer de concrete maatregelen en de verantwoordelijkheden als we kijken naar die drieonderdelen, vind je dat dan goed met elkaar samenwerken?

IT Manager: Ja, dat vind ik wel en het mooi van zo'n van zo'n globale aanpak is ook dat wetenschappelijk bewezen is dat het werkt.

Onderzoeker: Nou ja, dat is het nog even de vraag, hé, dat, dat is nog even de vraag of dat zo is.

IT Manager: De modellen die je gebruikt zijn toch ook niet van gisteren?

Onderzoeker: Nee, ja, dus de bijvoorbeeld de antwoordmogelijkheden inderdaad, dat zijn allemaal gevalideerde antwoordmogelijkheden maar echt de criteria en de onderliggende aspect daarvan, dat dit ook samen daadwerkelijk zorgt voor een aanpak waardoor je de gezondheid van je het portfolio kan meten ja, dat is nou eigenlijk precies hetgeen wat wij nu aan het onderzoeken zijn. Dus is of dat ook daadwerkelijk werkt. Dat hangt af van de interviews en dergelijke.

IT Manager: Als je nou op inhoud herleidbaar kan maken dat het werkt, daar gaat het om. Dat je niet de suggestie blijft gebruiken dat het werkt maar dat je inhoudelijk kan herleiden dat je door deze aanpak ook daadwerkelijk je bedrijfsprocessen beter gaan lopen je portfoliomanagement beter gaat draaien. Dat vind ik ook het mooie aan frameworks zoals ITL en SAFE, daar is allemaal over nagedacht. Dus wat zich al bij bedrijven bewezen heeft op het moment dat je zo'n framework gaan hanteren dan weet je eigenlijk al dat op het moment dat je het goed doet ook wel tot een succes kan komen.

Onderzoeker: Dus ik kon je daar zeggen van eigenlijk zou je de aanpak nog even moeten bewijzen door voor een langere periode toe te passen bij een bedrijf en te kijken of ook daadwerkelijk de gezondheid van het portfolio wordt verbeterd.

IT Manager: Ja, en niet alleen bij één bedrijf maar dat zou je bij 3,4,5 bedrijven moeten doen. En als het bij alle drie tot een succesvolle verbetering blijkt dan mag je aannemen dat dat model dat jullie hanteren ook op aantoonbaarheid eigenlijk gewoon geslaagd is. Mits je, bereid bent om ook daadwerkelijk het model zoals het daar staat op te pakken en te implementeren je organisatie. Wat je ziet met bijvoorbeeld SAFE, we doen een stukje wel en een stukje niet. En aan het eind maken we het model belachelijk dat het niet gewerkt heeft.

Onderzoeker: Dus eigenlijk zegt van je moet niet het model aanpassen naar je organisatie.

IT Manager: Je moet het model zeker niet aanpassen op je organisatie, je moet het model plotten op je organisatie. Je moet het levend maken op de organisatiestructuur van jouw bedrijf en de functionaris in in jouw bedrijf, dan maakt het levend. Maar het model moet je niet aan zitten.

Onderzoeker: Helder, dan gaan we naar de volgende stelling. Ik vond dat er veel tegenstrijdigheden in de aanpak zaterdag.

IT Manager: Nee.

Onderzoeker: Nou, dat is kort maar krachtig. Ik kan me voorstellen dat de meeste mensen deze aanpak snel kunnen hanteren.

IT Manager: Nee, met wat ondersteuning wel. Denk ook wel dat mensen ook redelijk snel begrijpen, maar je moet wel even nadenken. Wat staat hier nou? Wat willen ze nou? Je bent wel even onderweg met mekaar en je zit wel even met elkaar in discussie. Je moet er wel een beetje verstand van hebben om met zo'n model aan de slag te gaan. Niet van het model maar wel van de content.

Onderzoeker: Heeft het heeft wel tijd nodig om te landen?

IT Manager: Ja je moet het niet met de eerste beste ontwikkelaar doen. Waarbij ik wel denk, stel dat in een aantoonbaar werkend het model wordt. Dan zou je kunnen automatiseren. Dat je zegt nou, ik maak er een digitaal model van en ik doe het op basis van polls binnen in het bedrijf, zodat je meer de verantwoordelijkheid voor de invulling naar beneden duwt, naar de operatie, waar het echt gebeurt. Dat

je meer de mensen die dagdagelijks met zo'n portfolio te maken hebben. Die te maken hebben met de tegenstrijdigheden in portfolio eigenlijk confronteert met model. Maar dat is de volgende stap. Ik zou hem automatiseren naar de werkvloer dat je op basis van polls of koppelingen met Jira automatiseert en deels eenvoudig maakt. Dat je hem multiple choice maakt. Je hebt van die mogelijkheden, wat vond je ervan? A,B,C.. En de verzameling van die data zorgt weer voor invulling van het model. Gewoon naar beneden toe.

Onderzoeker: Ik vond de aanpak zeer omslachtig te hanteren.

IT Manager: Nee, niet zeer omslachtig. Het was wel groot, veel vragen veel stellingen, je bent er wel even mee bezig. Dat blijf ik maar zeggen. Het mag van mij wat compacter.

Onderzoeker: Oké, zijn er ook specifieke elementen die daaraan kunt noemen, waarvan je zegt van nou ik zou dat of dat eruit te halen?

IT Manager: Per onderwerp heb je meerdere vragen, daar zou ik is naar kijken. De onderwerpen zijn hartstikke goed. De hoofdonderwerpen zijn perfect. Wat we deden is je hebt wat hoofdonderwerpen en daaronder krijg je wat deelvragen. En die deelvragen leiden uiteindelijk tot een gezamenlijk standpunt over is het goed, redelijk goed of slecht. Daar zou je misschien nog wat in kunnen een compartimenteren

Onderzoeker: Dus stel dat we bijvoorbeeld een criterium hebben en we hebben daar nu dan een aantal onderliggende aspecten die je ook weer allemaal individueel moet beoordelen, maar dat we alleen het criterium geven en daarbij ter informatie van ja, denk ongeveer aan deze dingen. Maar dat je dan vervolgens maar eenmaal het criterium scoort, zou dat wel beter werken?

IT Manager: Ja, of je zou kunnen kijken net als bij een database update. Welke vragen komen de afgelopen jaren eigenlijk zo transparant over, waarbij iedereen hetzelfde scoort, die halen we eruit. Die hebben eigenlijk geen aanleiding voor verbetering om dat ze allemaal dezelfde wijze ingevuld worden. Ze zijn allemaal heel goed. Zo kun je naar kijken, want dat is allemaal goed. Iedereen vindt die goed dus die ik ga de volgende keer wat minder aandacht geven. Of iedereen scoort hier slecht, ook die vragen gaan we eruit halen en die gaan we anders formuleren. Want blijkbaar zit daar een verbeterpunt onder. Zo zou ik ernaar kijken. Kun je de vragenlijst wat kleiner maken, dat is eigenlijk wat ik zeg.

Onderzoeker: Ik voelde mijzelf zelfverzekerd tijdens deze aanpak.

IT Manager: Ja hoor. Het gaat over ons werk en het gaat over wat we aan doen zijn. Wat ik heel prettig vond, het is niet onveilig. Ik heb het wel vaker gezegd, onze organisatie is soms niet veilig. Ik heb nooit een aanleiding gehad om iemand te schofferen of iemand onderuit kiepen. Nooit, gewoon echt nooit. Alleen zo voelde dat wel af en toe. Dus het is wel een manier om in een redelijk veilige omgeving er wat van te vinden zonder dat je daardoor gelijk aangesproken voelt. Dat vond ik een mooie van het model. Je kan echt eerlijk zijn, je kan echt zeggen dat is het en dat is het.

Onderzoeker: Ik moest veel over deze aanpak leren voordat ik het goed kon gebruiken.

IT Manager: Nee hoor, hij is wel redelijk snel te gebruiken. Je hoeft niet in een in een leerinterventie met elkaar. Misschien wel op sommige vragen dat de interpretatie daarvan kan leiden tot discussie. Daar moet jij dan opletten als voorzitter. Blijkbaar is de vraag of stelling niet duidelijk genoeg, omdat er te veel discussie is. Daar zou je nog wel iets in kunnen doen. Bij sommige vragen hadden we een andere interpretatie, de business owner, ik of de portoliomanager hadden bepaalde vragen heel anders gelezen.

Daar zouden we naar kunnen kijken van hé, is de stelling op de vraag die ik daar stel, kan die leiden tot meerdere interpretaties? Dan moet ik daar nog even goed naar kijken.

Onderzoeker: Ik vond deze aanpak goed passen voor het gebruikt binnen onze branche.

IT Manager: Ja prima, dit kun je ook bij de slager doen. Ik denk het wel eigenlijk. Ik denk dat elke business wel een portfolio heeft.

Onderzoeker: Ja, directe of indirecte wel. De vraag is: zijn ze zich bewust van dat ze dat hebben?

IT Manager: Dat is een heel ander verhaal. Ik denk dat iedereen wel een bepaalde prioritering of volgorde heeft in zijn werk.

Onderzoeker: Ik kan door middel van deze aanpak de status van een portfolio goed volgen.

IT Manager: Dat weet ik nog niet. Dat moet ik nog zien. Het geeft wel voor aanleiding om je bewust te zijn van hé, daar zit een verbeterpunt of hé, daar hebben we elkaar nog niet gevonden. Het is meer bewustzijn voor mij dan dat ik gelijk zeg ja. Dat moet ik nog zien.

Onderzoeker: Helder. Ik kan deze aanpak andere aanbevelen.

IT Manager: Ik zou jou tekort doen door te zeggen dat het niet zo is. Ik zou het wel doen ja. I

Onderzoeker: Het gaat niet om mijn persoonlijke hè.

IT Manager: Nee, ik denk dat de aanpak wel goed is. Maar wat je merkt in de aanpak is dat jullie als leergroep zeg maar ook in een bepaalde conditionering zitten van het portfoliomanagement. Jullie hebben een opdracht en als je eenmaal inzit dan wordt dat je wereld. En die wereld is dan voor de buitenkant, die denkt dan jeetje wat een grote wereld. Zo groot is het nou toch ook weer niet. Dus ik zou hem met de wetenschap van die opmerking, er toch wel kijken van hé, wij vinden het allemaal wel oké om dit zo te doen, maar blijkbaar in onze omgeving het nog best wel tijdrovend en veel.

Onderzoeker: Helder, ja, dat is ook al een soort van antwoord op de volgende vraag. Dat is ook de laatste. Heb je nog aanbevelingen?

IT Manager: Nou deze. Ik zou inderdaad ook wel zorgen dat je een groepsbegeleider hebt, bij voorkeur even iemand buiten het proces om. Naar de toekomst toe zou de portfolio manager dit moeten kunnen doen maar ik wil hem voor nu onderdeel maken van de groep. Dus eigenlijk voor dit moment een neutraal voorzitter kiezen die de groep weer op de rails trekt. En kijk nog is met de bril van een klant naar jullie model. Die geen tijd heeft. Een klant heeft per definitie geen tijd. Het is allemaal extra, allemaal ballast. Maar kijk nou eens ook met een bril van die klant, waardoor zou hij getriggered worden om het te gaan doen. Wat levert het hem op en mooiste is natuurlijk referenties. Als je een model hebt wat werkt en ook bij die klanten gewoon tot enorme successen heeft geleid in de markt, dan gaat het meer lopen. Want dan kun je dat als ankerje gebruiken. Van joh, ik begrijp dat je dat niet nog niet helemaal zitten, je misschien ook wel denkt jeetje Mina kost een tijd, maar weet dat het in ieder geval bij die en die opdrachtgever tot een groot succes gemaakt hebben. Misschien is het goed om daar een keer met elkaar daar te gaan kijken, dan heb je een mooie. Maar zorg er voor dat je het wat compacter maakt en dat je het wil gaan doen.

IT Manager: Ik zou de argumenten meenemen, het is veilig Je kijkt met elkaar naar iets wat niet direct

gerelateerd is aan je vakinhoudelijke verantwoordelijkheid. Het is fijn om naar te kijken. Daardoor krijg je veel meer openheid in je organisatie en veel meer duiding van waar het echt aan ligt. Want de politieke organisatie, iedereen uit toch een beetje de kaarten voor de borst. Dat is gewoon zo. Tenminste de meeste mensen wel. En dan krijg je toch nooit echt te zien of te horen wat is nou echt de rootcause van het probleem. Waar zit nou echt de oorzaak van het niet goed functioneren van het portfolio management. Of waar zit nou echt de oorzaak van het niet goed functioneren van het voortbrengingsproces. Dus dat zou ik echt als voordeel meegeven aan je opdrachtgevers. Door het te doen is het neutraal terrein waardoor je openheid van zaken krijgt. En goed inzicht, de echte rootcause. Nou, dan hebben we alles wel gehad. Maak het zo dat het voor het bedrijf niet teveel tijd kost. Kijk of je dingen kan automatiseren. Dat je denkt we hebben nu iets wat je zo in je organisatie kan neerleggen, wat al je medewerkers vanuit hun routine zo kunnen meenemen. En verrijken daardoor het inzicht wat je moet hebben om het te verbeteren.

Onderzoeker: Helder, dank je wel. Dan zijn we aan het eind gekomen van het onderzoek, dus ik wil je bedanken voor je bijdrage daarin.

IT Manager: Geen probleem, ik doe het graag.

6.8.2 Transcriptie interview Business owner

Onderzoeker: Wat we gaan doen is, ik ga je een aantal vragen stellen, gewoon open vragen waarop je kunt reageren, en dat gaat dan natuurlijk over de aanpak die we gehad hebben om daarmee de gezondheids van het IT portfolio te beoordelen of te meten. Dat zijn drie vragen en na die drie vragen ga ik je een aantal stellingen voorleggen. Aan de hand van die stellingen kun je zeggen van ja, ik ben het ermee eens, of ik ben het er niet mee eens en is uiteraard ook fijn zijn als je kunt uitleggen waarom, wel of waarom niet. Ik heb die vragen heb ik jou vooraf toegestuurd ik weet niet hoe je erover na kunnen denken is op zich geen probleem als het niet zo is.

Business owner: Ik heb ze heel grof gescand.

Onderzoeker: Ja, het zijn geen hele spannende dingen, dus ik ga ervan uit dat je daar wel een antwoord op hebt en zo niet, dan is dat ook oké. De eerste: Wat vond je van de vergadering afgelopen vrijdag, waarin we de gezamenlijke sessie hebben gedaan?

Business owner: Ik vond het wel leuk, gewoon ook even leuk om in dit gezelschap met iedereen toch een beetje een andere invalshoek heeft, even die uitwisselingen, hoe je naar dat soort vraagstukken kijkt. Dat is sowieso waardevol om dat op die manier met elkaar te doen.

Onderzoeker: En zijn er tijdens dat gesprek nog dingen die je niet heb kunnen zeggen, wat je wel graag nog kwijt wil?

Business owner: Nee, ja, weet je, ik kan er nog wel twee uur over doorpraten en we hebben een aantal dingen natuurlijk ook even tijds technisch gezegd, van daar zitten we op één lijn of slaan we even over, terwijl je misschien wel vanuit ander perspectief hebt ingevuld. Dus dat is op zich goed om dat nog eens door te akkeren, maar dat is niet iets waarvan ik dacht: nou ja, daar komt mijn ei kwijt, dat moet ook echt nog toevoegen.

Onderzoeker: En hoe beviel deze totale aanpak? Dus als je bekijkt vanaf het invullen van de vragenlijst, dan een gezamenlijk kijken naar de antwoorden, komen tot een conclusie en dan ook nog het stukje hoort

wat er nog bij hoort, is natuurlijk het formuleren van maatregelen en daaraan een verantwoordelijke koppelen. Daar zijn we nu niet helemaal aan toegekomen.

Business owner: Ja, heel goed. Maar wat je ziet is dat je toch met de tijd een beetje in de knoei komt. Dus ik zou het in twee sessies knippen, dus één keer doornemen en een aparte sessie voor de maatregelen. Dan kan iedereen er ook even op kauwen. Uiteindelijk draait het daar natuurlijk ook best wel om, dus dat is ook goed om die dan als tweede sessie te doen. Maar ik vond het wel echt leuk en nu ben je met zn drieën. Ik ben wel benieuwd als je met nog meer gesprekspartners bent qua tijdsbesteding hoe je hem dan slim organiseert.

Onderzoeker: Ja, want zou je dus stel dat je dit bij de organisatie zou implementeren zou je dan andere mensen uitnodigen?

Business owner: Eigenlijk zou je het hele CPB (Change Portfolio Board) dan moeten hebben, al is het maar ook om even de bewustwording te hebben. Kijkt iedereen naar die thema's ook überhaupt. Om wat meer een collectief gedragen beeld te krijgen. Waar ben je nu en waar wil je naartoe. Dat zou eigenlijk een mooie thema ochtend zijn voor het hele CPB.

Onderzoeker: Ja, want met hele CPB bedoel je dan ook, dus dat is eigenlijk vertegenwoordiging dan vanuit de business, vertegenwoordiging vanuit IT, maar ook de opdrachtgever?

Business owner: Opdrachtgevers zitten daar niet bij, maar daar zit wel alle senior management bij. Dus ook de andere business owners en vanuit IV dan merk ik bijvoorbeeld de IT Manager Infrastructuur wat minder feeling heeft met hoe we eigenlijk die hele portfolio aansturen en het agile werken. Ook nog twee nieuwe senior management van IV zitten daarbij. En eigenlijk moet je met elkaar hetzelfde beeld hebben van hoe besturen als CPB dit portfolio.

Onderzoeker: Oké, helder. Dan zijn we nu toegekomen aan de stellingen. Dat zijn er een stuk of 14, dus dat gaat wat tijd in beslag nemen. De eerste is: Ik denk dat ik deze aanpak regelmatig zou willen hanteren.

Business owner: Ja, ik denk dat het prima is als je dat twee keer per jaar of zo doet, je hoeft dat niet elke maand er weer bij te pakken, maar als je daar twee keer per jaar even de thermometer insteekt en dan moet je nog kijken hoe je het monitort dat de opvolging van maatregelen worden opgepakt. Ja, dat zou wel leuk zijn.

Onderzoeker: Oké, de tweede stelling is: ik vond de aanpak onnodig complex

Business owner: Nee.

Onderzoeker: Nee? het was allemaal makkelijk?

Business owner: Ja.

Onderzoeker: Dat is ook de volgende stelling: ik vond de aanpak makkelijk.

Business owner: Ja, op zich wel. De vragenlijst vullen, bij sommige heb je inderdaad even dat je qua interpretatie hier en daar nog even naar de verwoording van de vraag of iets kijken. Je ziet dat die wel op meerdere manieren te interpreteren is. Ze zouden nog iets scherper misschien kunnen. Voor de rest wat het prima te doen.

Onderzoeker: Ja, en ook als je kijkt naar de naar de hoeveelheid vragen en aspecten en criteria.

Business owner: Mmm, zit je wel op de max denk ik qua aantallen, maar ik zou ook niet zeggen van ik zou er eentje zomaar wegdoen.

Onderzoeker: Oké. Ik denk dat ik ondersteuning van een procesbegeleider nodig hebt om deze aanpak te hanteren.

Business owner: Nou, ik denk in een klein gezelschap, zoals wij nu gedaan hebben en je hebt dat een keer gedaan dan moet je een eind kunnen komen met elkaar. Als je dit echt in een groter gezelschap doet, dan is het wel raadzaam om daar een procesbegeleider bij te hebben.

Onderzoeker: Oké, ik vond de verschillende onderdelen van deze aanpak goed met elkaar geïntegreerd. Dus dan hebben even over het invullen van de vragenlijst. Nou ja, met de resultaten van die vragenlijst komen tot een gezamenlijke conclusie en dan de maatregelen en vervolg daaraan. Als verschillende onderdelen.

Business owner: Ja, zeker die eerste twee dat was heel prima. En die laatste zijn we natuurlijk iets minder aan toegekomen. Maar ja, die die zijn dan ook wel weer gekoppeld aan die hoofdthema's. Je hebt wel de samenhang daarin.

Onderzoeker: Ik vond dat er veel tegenstrijdigheden in de aanpak zaten.

Business owner: In de aanpak niet op een aantal vragen inhoudelijk misschien. Er zit soms gedeeltelijk een stukje overlap dat kwam dan in de discussie terug van hé, hebben we dit ook niet bij het vorige aspect behandeld voor een deel. Maar qua aanpak nee.

Onderzoeker: En zijn er nu nog specifieke aspecten of criteria waarvan je zegt van ja, die overlappen wel heel erg veel?

Business owner: Dat zou ik de lijst er weer bij moeten pakken. Dat durf ik even niet uit mijn hoofd te zeggen.

Onderzoeker: Oke, snap ik. Ik kan me voorstellen dat de meeste mensen deze aanpak snel kunnen hanteren.

Business owner: Ja, nouja de meeste mensen... het helpt wel als je al een beetje kaas gegeten van portfolio management en projectbesturing.

Onderzoeker: Ja, maar over het algemeen de mensen die betrokken zijn bij het bij het portfolio proces zijn ook de mensen die waarmee je deze exercitie doet.

Business owner: Ja, al ben ik met een aantal nog wel benieuwd. Maar dat zit dan meer in het feit dat mensen net nieuw binnen zijn. Maar goed er vanuitgaande dat je gewoon ervaren collega's heb zitten die al meerdere jaren meedraaien, dan dan moet dat prima lukken.

Onderzoeker: Ik vond de aanpak zeer omslachtig te hanteren.

Business owner: Nee.

Onderzoeker: Duidelijk. Ik voelde mij zelfverzekerd tijdens deze aanpak.

Business owner: Ja, ik heb me niet onzeker gevoeld. Nee hoor, het maakt juist meer nieuwsgierig dat je denkt van oh ja ik kijk er zo naar, hoe kijkt de rest er eigenlijk naar?. Dat maakt je eigen beeld dan weer completer. Dus dat is juist leuk.

Onderzoeker: Ik moest veel van deze aanpak leren voordat ik het goed kon gebruiken.

Business owner: Nee, dat is een makkie.

Onderzoeker: Het spreekt voor zich?

Business owner: Ja.

Onderzoeker: Ik vond deze aanpak goed passen voor het gebruik binnen onze branche.

Business owner: Ja, ook wel buiten de branche denk ik. Het is niet specifiek voor pensioenen als branche dat dat dan onderscheidend zou moeten zijn ten opzichte van andere branches.

Onderzoeker: Maar het is niet zo dat je voor voor pensioenen, de branche waar wij in zitten, dat je daarvoor zaken mist in deze aanpak. Je zegt van nou, voor een algemene aanpak klopt dit, maar voor specifiek de branche pensioenen mis ik toch wel een aantal punten.

Business owner: Nee, want dit gaat met name over hoe doe je het, en niet zozeer over de inhoud van de change die voorbij komt daarin. Dus dat is in die zin vrij universeel toepasbaar op het portfolio besturen.

Onderzoeker: Ik kan door middel van deze aanpak de status van een portfolio goed volgen.

Business owner: Dat is net ook hoe je deze interpreteert. Wel als je kijkt van goh waar staan we dan eigenlijk? Als een soort van volwassenheid op de verschillende thema's. En dat geeft handvatten om dan wat verder te ontwikkelen. Het geeft natuurlijk niet inzicht actuele inzicht en status van het portfolio.

Onderzoeker: Nee, niet op de individuele projecten, dat dat niet.

Business owner: Nee, precies. Of hoe staat het er nu dan echt op inhoud, gedetailleerd voor? Maar dat moet je gewoon los van elkaar zien. Als het gaat over het ontwikkelen van volwassenheid van de besturing van het portfolio geeft dit wel een goeie meter.

Onderzoeker: Ik kan door middel van deze aanpak acties en opvolging borgen.

Business owner: Nou, dat kan zeker als je die laatste stap ook goed doet met elkaar natuurlijk. En daar vind ik soms ook specifiek in het CPB nog wel is dat we wel prima weten te vertellen hoe het anders zou moeten maar als het dan tot concrete acties moet komen, dan steekt niet iedereen z'n vinger. Maar dat is meer een cultuur dingetje dan dat het aan deze aanpak ligt. Dus je kan dat heel smart natuurlijk.

Onderzoeker: En de aanpak geeft ook voldoende houvast om, nou bijvoorbeeld ook die verantwoordelijkheid te beleggen bij iemand of zeg je van daarvoor mis ik nog iets?

Business owner: Nou ja, nu is het een format die je vult en dat is natuurlijk het middel. En als je zegt van

hoe wil je borgen dat opgevolgd wordt, dan zul je daar ook iets moeten organiseren. Waar monitor je dat dan? Of waar volgen we dat met elkaar? Dat is dan meer een stukje governance en opvolging, dat moet je er wel bij doen.

Onderzoeker: Helder. Ik kan deze aanpak andere aanbevelen.

Business owner: Ja.

Onderzoeker: Ja? Oké, dan nog even een laatste dat is even een open vraag. Heb je verder nog aanbevelingen dus voor het verbeteren van de aanpak.

Business owner: Op inhoud denk ik dat die aardig volledig is en dan zal je als je het een paar keer doet wellicht hier en daar nog op een aanscherping komen qua thema 's of aspecten. Die opvolging, je zou daar inderdaad wel een soort plan, do, check, act cyclus nog omheen kunnen voorstellen. Zo van hoe borg je dit nou in de praktijk en wat is je advies, hoe vaak je dat doet en hoe zou kunnen zorgen dat dat opgevolgd wordt, zodat het niet een eenmalige invuloefening is, en een eenmalige gesprek, maar dat de continu loop daarin nog meeneemt als suggestie. Dat zou wellicht een leuke zijn.

Onderzoeker: Ja, die zit er natuurlijk ook wel gedeeltelijk in hoe die nu is opgesteld, kun je een per kwartaal invullen maar ik hoor je net zeggen eens per half jaar dat is denk ik voldoende. Alleen voor de acties en opvolging daarop daarvoor zeg je daar mis ik eigenlijk nog wel iets?

Business owner: Ja, daar zou je hem nog verder mee kunnen verrijken.

Onderzoeker: Ja, dan ben ik eigenlijk al weer aan het eind gekomen van mijn vragenlijstje en daarmee ook aan het eind van het onderzoek. Dus daarvoor wil ik je bedanken.

6.8.3 Transcriptie interview Portfoliomanager

Onderzoeker: Dan gaan we beginnen. De eerste vraag is: wat vond je van de gezamenlijke sessie afgelopen vrijdag?

Portfoliomanager: Dat zijn heel veel vragen tegelijk. Ik vond het goed dat we in deze samenstelling zaten, dus ik denk wel dat de juiste mensen aan tafel zaten. ik merk wel dat het lastig is als je in zo'n gezamenlijke zit: eh, nou ja, er is een risico dat de nieuws waarde of uitkomst wat beperkt is. Je zag dat we heel vaak op een twijfelachtig kwamen. Gemiddeld genomen zijn er geen afwijkingen is altijd het adagium, hè, dus dat is wel het risico als je in een grote groep mensen bij elkaar zit. Dat is niet alleen voor je afstudeerscriptie maar zet er nog twee andere initiatieven waarbij de maturity wordt bepaald, dan zie je precies hetzelfde. Dus ziet een soort groepsdruk of groepsgedrag of groupthinking is volgens mij de term die die wetenschap hanteert. Dat zie je gebeuren, terwijl ik denk dat je, als je dit soort soorten van onderzoek doet, dat je eigenlijk ook gebaat bent bij het hebben van uitschieters. Dat je zegt: Nou wacht is even. Dit zijn dingen die opvallend zijn. Eigenlijk is het misschien wel goed, maar ook een beetje jammer.

Onderzoeker: Zou je dan voor een volgende keer. Zou je dan dezelfde groep willen hanteren? Of zou je zeggen: Ik zou het liever met een kleinere of grotere groep doen, waardoor de uitkomst er misschien ook wat meer uitschieters kennen.

Portfoliomanager: Als ik nadenk over wat mij opviel in het gesprek en dat is dan niet meteen een advies naar jou. Maar ik zou het ook interessant gevonden hebben om de mensen individueel te vragen, omdat

men dan eigenlijk niet zo geneigd is om kuddegedrag vertonen. Maar dan moet je ook wel weer uitleggen waarom die persoon, in die functie dat doet, dat heeft ook nadelen. Dan je alleen aan de IT Manager of alleen aan de IT directeur of alleen aan mij vragen, maar dat is een andere keuze.

Onderzoeker: Maar waar vind je dat met de aanpak die we gehanteerd hebben, waarbij eerst iedereen individueel zijn scores afgeeft dat dat onvoldoende naar voren komt? Dus stel je dan voor om eerst nog de scores met die persoon individueel te bespreken voordat je komt tot een groepsoordeel?

Portfoliomanager: Ja, want we hebben wel van tevoren in de gegeven? Ja, en ik denk dat het groepsding zat dat je moest komen tot één gezamenlijke score. Ik denk dat daar misschien een deel van het probleem zit. Je hebt eigenlijk verschillen, maar met elkaar strijk je die weer glad.

Onderzoeker: Ja, we hebben tijdens het onderzoek ook even nagedacht over de manier waarop je dan komt tot een gezamenlijke score. Daar is ook heel even het idee gepasseerd dat de slechtste score, de eindscore bepaald. Dus degene die het laagst heeft gescoord, die bepaalt de eindscore. Zou je dat een beter idee vinden?

Portfoliomanager: Nee, nee, dan wordt het politiek namelijk.

Onderzoeker: Ja.

Portfoliomanager: Want die eindscore daar staan de namen van die andere onder. Dus dan dan is het weer zoiets van ja, dan is het een beetje vaag van who done it? Dan krijg je zo'n effect, dat wil je natuurlijk eigenlijk ook niet. En ik weet hoe lastig het is. Ik zei het vorige keer toen wij spraken ook al want is eigenlijk wel sociaalwetenschappelijk onderzoek, het is niet heel exact. Dus je zit gewoon met de moeilijkheid dat je interpretaties en zachte factoren, relatief zachte factoren, al zijn ze soms hard. Dat je die moet zien te meten en het trekken van conclusies daaruit is altijd heel ingewikkeld. Ik ben ook wel benieuwd, maar dat gaat misschien te ver voor nu: Hoe je hierover gaat rapporteren? Is het meer kwalitatief onderzoek met een centrum van nou ja, de dingen die wij zijn dus vijf of zes man. Of ga je echt proberen om er ook statistiek op los te laten?

Onderzoeker: Nee, het is echt kwalitatief.

Portfoliomanager: Dat lijkt mij de veilige en ook de enige haalbare optie in deze opzet. Wat ik verder moeilijk vindt, maar dat zij het al eerder in commentaar naar jou, maar dat is altijd moeilijk, om die categorieën zo te maken dat je toch iemand dwingt om een keuze te maken. Ik had moeite met twijfelachtig in het midden. Voor mij was het glas eerder half leeg dan halfvol. ik heb niet even paraat wat het dan wel zou moeten zijn.

Onderzoeker: Nou, misschien neutraal?

Portfoliomanager: Jij had neutraal neer kunnen zetten. Ja, dan zou ik de vragenlijst er weer bij moeten hebben om te kijken of ik euhh..

Onderzoeker: Vult aan: Een aantal keer op een andere scoren had komen?

Portfoliomanager: Ja, ik heb zelf wel eens een keer zo'n onderzoekje gedaan, en toen heb ik gezegd, verdeel tien punten over deze categorie en welke vier zijn dan het belangrijkste Of tussen nul en tien. Waar zit je dan? Maar dan moet je alweer bijna scores gaan tellen. Dat is ook lastig. Ja, er is geen eenduidige manier van benaderen voor. Ik vind het wel goed je een oneven aantal categorieën had, dus je moet altijd

ergens voor kiezen. En ik denk wel dat als je naar onze organisatie kijkt en de items, dan nodigt het eigenlijk niet echt uit om het positief te bekijken. Dus het is heel vaak twijfelachtig, want dat is de zekere optie. Dan is er in ieder geval nog heel veel ruimte voor verbetering. Dan kunnen we nooit aangesproken worden op het feit dat misschien niet zo goed als we zelf denken. Even in parallel, we hebben een groepje wat over de volwassenheid van de voortbrengings organisaties spreekt, daar zit de IT Manager ook in en de business owner en ik door daar ook in mee. Daar hebben we eigenlijk hetzelfde verhaal. Daar willen we graag een stukje ambitie bereiken. Maar het vaststellen van die ambitie is al moeilijk. Want ja, stel die ambitie wordt omgezet in een doelstelling. Dan zie je dat mensen ook geneigd zijn, nou we gaan maar voor de zekere optie. Dus zit je allemaal op het niveau één van vijf. Dan denk ik ja, verdorie, dat is ook niet waar. Alsof we hier allemaal op onze handen zitten.

Onderzoeker: Ik snap wat je bedoelt.

Portfoliomanager: Dat maakt dit soort vragen altijd heel lastig. Maar ik vond het wel heel leuk en ik vond dat je ook hele goeie vragen gesteld hebt. Volgens mij dekken ze de onderwerpen helemaal af. Ik vroeg me even af, want ik heb namelijk niet helemaal allemaal meer voor de geest, of je ook de koppeling met de strategie op directieniveau hard erin hebt zitten.

Onderzoeker: Ja, die zit er wel in, dus er zit ook een vraag in van: Worden bijvoorbeeld de onderliggende IT projecten ook periodiek getoetst of die ook passen bij de strategie? En zo zitten er even uit mijn hoofd nog één of twee van zulk soort vragen in waarin de koppeling tussen de strategie en de samenstelling en de prioriteit van het portfolio wordt gelegd.

Portfoliomanager: Het zijn wel allemaal gesloten vragen hè? Het zijn vragen waarin je ja of nee moet antwoorden. Maar dan in die drie, vier, vijf gradaties. Dat heb je bewust zo gedaan?

Onderzoeker: Ja.

Portfoliomanager: Ja, ander krijg je geen antwoord. Dus ja, dat vond ik ervan eigenlijk.

Onderzoeker: Oké, nou, dan gaan we door naar de volgende vraag: Zijn er bepaalde zaken die je tijdens de gezamenlijke sessie afgelopen vrijdag niet heb kunnen zeggen, maar wel graag nog kwijt wilt?

Portfoliomanager: Nee, volgens mij heb ik dat net gedaan.

Onderzoeker: Je hebt er net ook al even bij stilgestaan denk ik. Maar ik ga toch nog even vragen: Hoe beviel deze aanpak?

Portfoliomanager: Ja, goed met de aanvulling dat ik denk dat het goed is als wij dit ook zouden kunnen gebruiken binnen onze organisatie als een soort tussentijdse evaluatie. Dat je deze lijst misschien met wat commentaar uiteindelijk best drie of vier keer per jaar even kunnen langslopen in een soort workshop. Ik vond het heel fijn om het even als een soort kalibratie oefening voor mezelf te zien. Begrijp je wat ik bedoel? Zowel in de sessie uur samen, want daar leer je hoe anderen erover denken, maar ook het invullen van de vragen zelf was voor mij een hele goeie mindset om even te kijken van: Hoe denk ik dat we erin zitten?

Onderzoeker: Dus even uit de dagelijkse hectiek en dan terug reflecteren van hoe doen we het eigenlijk?

Portfoliomanager: Nou, ja, maar ook juist die dingen in die vragenlijst, die dekken op een hele goeie manier het veld af. Dus het is ook een hele handige tool om even voor jezelf te reflecteren. Dus ja, die

hectiek is fijn om er even uit te komen. Maar het is heel goed als er goede vragen gesteld worden waarmee je eigenlijk even voor jezelf kunt resetten. **Dus het zou bijdragen aan de volwassenheid van het IT portfolio.** Als ik een aanbeveling mag geven: Als je dit nu een paar keer per jaar zou doen met de mensen die er overgegaan hè, die er iets van moeten vinden, dan is het best wel even een goede spiegel om jezelf te houden en te zeggen: Zitten we goed? **En wat mij betreft zou je die vragenlijst best ook wel mogen evalueren. Dan komen er soms misschien wat nieuwe bij,** Maar het idee dat je even nadenkt over hoe kan ik dit meten? Ja, dat is eenmalig hartstikke leuk. Maar dat zou ook helpen, naast wat jij voorstelt, hoe gaan we het gebruiken voor verbeteren, is het denk ook heel goed om een stukje bewustwording te doen. Gewoon er even over nadenken helpt al heel veel.

Onderzoeker: Dan zijn we toegekomen aan een aantal stellingen die ik je ga voorleggen. Daar kun je op reageren of het ermee eens ben of helemaal niet, en uiteraard kun je daarbij ook de reden waarom aangeven. De eerste stelling is: ik denk dat ik deze aanpak regelmatig zou willen hanteren.

Portfoliomanager: Ja

Onderzoeker: Ja? Ik hoorde je net drie, vier keer per jaar zeggen. Is dat dan één keer per kwartaal?

Portfoliomanager: Ja.

Onderzoeker: Een tweede stelling is: ik vond de aanpak onnodig complex.

Portfoliomanager: Nee.

Onderzoeker: Nee? Het duurde ook niet te lang?

Portfoliomanager: Nee.

Onderzoeker: Oké, dan de volgende. Ik vond de aanpak makkelijk.

Portfoliomanager: Ja, met een toevoeging dat ik hem toegankelijk vond, maar de vragen zijn niet altijd makkelijk. Je moet er wel even over nadenken.

Onderzoeker: Ja, en het ligt dat dan aan de vraagstelling of gewoon meer dat het antwoord niet altijd even eenduidig te geven is?

Portfoliomanager: Dat laatste. **De materie is niet altijd makkelijk. Maar de vraagstelling was goed en toegankelijk. Dus niet onnodig complicerend.**

Onderzoeker: Helder, ik denk dat ik de ondersteuning van een procesbegeleider nodig hebt om deze aanpak te hanteren.

Portfoliomanager: Nee, nouja als die er is, is het handig.

Onderzoeker: Het is makkelijk maar het is niet per definitie noodzakelijk?

Portfoliomanager: Fijn, maar geen randvoorwaarde.

Onderzoeker: Ik vond de verschillende onderdelen van deze aanpak goed met elkaar geïntegreerd.

Portfoliomanager: Ja.

Onderzoeker: Du dan kijken we ook even naar de vragenlijst, hoe dat samen komt en hoe je dan vervolgens weer komt tot een tot een set aan maatregelen.

Portfoliomanager: Ja.

Onderzoeker: Oke, ik vond dat er veel tegenstrijdigheden in deze aanpak zaten.

Portfoliomanager: Nee.

Onderzoeker: Ook niet in vraagstellingen?

Portfoliomanager: Nee.

Onderzoeker: ik kan me voorstellen dat de meeste mensen deze aanpak snel kunnen hanteren.

Portfoliomanager: Ja. Dan moet je met een klein beetje voorkennis hebben van het veld. Je moet niet iemand van accounting dit laten doen. Moeten we wel mensen zijn in de change.

Onderzoeker: Die direct betrokken zijn bij het portfolio?

Portfoliomanager: Je kunt het ook een product owner laten doen, je kunt een scrum master ook laten invullen bij wijze van spreken. Of een goede PMO'er.

Onderzoeker: Zou je dat handig vinden? Stel dat we dit binnen de organisatie als aanpak willen hanteren, om het dan af en toe ook met een andere club te doen?

Portfoliomanager: Nou, ik zou me wel afvragen of de groep die je nu hebt gekozen, op grond waarvan je die groep hebt gekozen. Of je daar niet is een keer naar zou kunnen kijken. Of je zou hem op twee levels kunnen doen. **Je kunt hem op management niveau doen en op operationeel niveau. Dat kun je ook bekijken, of je daar nog verschillende dingen krijgt.** Ik denk, het is antwoord is ja, hoewel ik me wel af vraag als je het vijf product owner laat invullen dan weet ik ook niet precies hoe dat representatief is voor onze organisatie. Als je daar direct alle conclusies uit gaat volgen weet ik niet of je daarmee geholpen bent.

Onderzoeker: Maar als we kijken naar wat voor jou de ideale samenstelling zou zijn voor deze groep, heb je daar een idee bij?

Portfoliomanager: Wie hadden we? We hadden IT Manager, Business owner en ik en jij was er natuurlijk.

Onderzoeker: Ja, ik ben even de procesbegeleider dan.

Portfoliomanager: Ja, we waren met zijn 3e hè? Ja, ik zou er eigenlijk nog wel een enterprise architect bij willen hebben.

Onderzoeker: Oké.

Portfoliomanager: Omdat ik erin geloof dat een goede IT portfolio altijd architectural runway kent, in

SAFE termen. En ik vraag me even af of de IT manager in staat is om de IT kant van dit verhaal te doen. De management kant zeker, de business owner ook. Ik ben ook een beetje een gamma, geen harde IT'er. Dus je zou kunnen denken om bij wijze van spreken een goede teammanager of zo, iemand die iets dichterbij de IT staat. De governance kant, die hadden we goed in beeld volgens mij. Dus de business owner, de IT manager en ik. Ik ben een beetje smeerolie, zo zie ik mezelf altijd. Een beetje Maizena, bindmiddel haha. En je kunt natuurlijk een directielid erbij halen maar dan is de kans dat je beleid krijgt en politiek is heel groot. Je wetenschappelijke waarde is anders als je dat op dat level doet.

Onderzoeker: Dus eigenlijk hoor ik je zeggen: In principe zou ik deze groep willen blijven hanteren, maar dan als aanvulling nog iemand die wat dichterbij de techniek zit, en dan nog eventueel in combinatie met een enterprise architect.

Portfoliomanager: Ja, en waarom zeg ik dat. Een enterprise architect kan de strategische kant van de IT goed afdekken en de techniek kan de beperkingen van nu goed in beeld hebben. En daarmee heb je eigenlijk denk ik de twee kanten waar het portfolio altijd mee te maken heeft. Hè, wat ga je doen? En wat is dan verstandig? En waardoor wordt ik daarin beperkt door wat er nu is. En daaroverheen is de bovenste laag. Ja, hoe doen we dat dan? Hoe knopen we dat aan elkaar en hoe brengen we dat voort? Kijk de enterprise architect, die moet in staat zijn om de tooling en de oplossingen voor morgen en overmorgen goed in beeld te brengen. Ook als je naar project A kijkt, dat begint met de architecten. Aan het begin zitten goeie architecten, die zeggen van nou, dit zijn goede keuzes, omdat we daarmee weer een nieuw platform of een nieuwe techniek hebben. En dit en dit zijn de mogelijkheden daarvan. En het integratie traject bij project A zorgt van we moeten het ook weer aan elkaar knopen. Dus als je naar voortbrenging kijkt zou ik dat een goede aanvulling vinden.

Onderzoeker: Dan de volgende. Ik kan me voorstellen dat de meeste mensen deze aanpak snel kunnen hanteren.

Portfoliomanager: Ja.

Onderzoeker: Dat is duidelijk. Ik vond de aanpak zeer omslachtig te hanteren.

Portfoliomanager: Nee.

Onderzoeker: Ik voelde mij zelfverzekerd tijdens deze aanpak.

Portfoliomanager: Ja.

Onderzoeker: Zo gaan we er snel doorheen. Ik moest veel over deze aanpak leren voordat ik het goed kon gebruiken.

Portfoliomanager: Ja, dat zijn toch weer een paar vragen in elkaar. Moest ik iets over het onderwerp leren, of moest ik me de aanpak eigen maken?

Onderzoeker: We gaan er vanuit dat de mensen die we betrekken bij deze aanpak, dat die al bekend zijn met het onderwerp, want die nemen regulier deel aan het portfolio proces. Dus daar gaat het hier vooral even over de aanpak of je daar veel voor moest leren.

Portfoliomanager: Nee, dan is het antwoord nee.

Onderzoeker: Ik vond deze aanpak goed passen voor het gebruik binnen onze branche.

Portfoliomanager: Ja.

Onderzoeker: Ik ga ik even doorvragen want ik denk dat je ook wel eens in een andere branches als portfoliomanager hebt gewerkt. Kun je je voorstellen dat deze aanpak in andere branches ook goed werkt?

Portfoliomanager: Ja, maar je zult wel een klein beetje maatwerk moet toestaan. Maar veel vragen waren generieke herkenbaar ook voor andere IT portfolio's. Ik heb hiervoor bij de bij de bloemenveiling gewerkt als portfoliomanager. Dat is echt een heel ander bedrijf als onze organisatie. Dat is eigenlijk gewoon harde logistiek, maar ook een IT bedrijf waar veel dingen mis gingen of aan de hand waren net als bij onze organisatie. Ook een digitale transformatie, cloudvorming noem het maar op. Als je naar jouw vragenlijst kijkt, kun je die daar prima introduceren. Alleen de bedrijfstak, heeft sommige dingen die gewoon heel specifiek daarvoor zijn. Wij hebben te maken met de pensioenfondsen en zij hebben te maken met kwekers. Wij hebben software om processen te sturen, bij hun was het gewoon logistieke software. Echt om gewoon karretjes door die hal te jassen. Dus net even wat andere dingen maar dat is marginaal. Het is voor 80% herbruikbaar.

Onderzoeker: Helder, ik kan door middel van deze aanpak de status van een portfolio goed volgen, even ervan uitgaande dat je dit periodiek doet.

Portfoliomanager: Ja, de status van de maturity dan. Dus ik weet wat me te doen staat om het beter te maken. Dit is niet de manier om de voortgang van mijn projecten te meten.

Onderzoeker: Helder.

Portfoliomanager: Tenminste zo, zo heb ik hem niet begrepen.

Onderzoeker: Nee, dat is ook wat het doel is geweest. Ik kan door middel van deze aanpak acties en opvolging borgen.

Portfoliomanager: Bedoel je dan dat laatste stuk?

Onderzoeker: Ja, we zijn daar natuurlijk niet helemaal aan toegekomen. We hebben daar alleen even gekeken naar hoe ziet dat eruit? Maar het gaat dus om dat op het moment dat je ze gezamenlijk tot een conclusie bent gekomen, welke score je op welk criterium toepast, en dat je dan vervolgens gaat kijken naar het criterium, welk maatregelen kunnen we dan nemen om dit criterium te verbeteren. En welke actiehouder koppelen we daaraan? En welk tijdspad?

Portfoliomanager: Ja daar is het een goede manier voor. Ik denk overigens, niet om jou tekort te doen. Maar ik denk dat als je weet wat er wat aan scheelt. Dan is de rest eigenlijk meer doen. Dat laatste lijstje was wat gaan we er dan aan doen, wie is er eigenaar van en wie volgt dat op. Dat was een redelijke plan, do check, act cirkel. Die is wetenschappelijk niet heel spannend. Maar je moet ze nog maar zover krijgen.

Onderzoeker: Ja, dat is wat anders. Maar je denkt wel dat dit de juiste manier is om dit beet te pakken?

Portfoliomanager: Ja, ik denk dat als je een goede maturity scan maakt en goed begrijpt waar de schoen wringt dan is dat de grootste winst.

Onderzoeker: Oké, dan zijn we toegekomen aan de laatste stelling. Ik kan deze aanpak andere aanbevelen.

Portfoliomanager: Ja, daar kan ik ook niet anders dan ja op zeggen, gezien het vorige. Ja zeker. J

Onderzoeker: Oké, dan heb ik nog één vraag. Heb je verder nog aanbevelingen?

Portfoliomanager: Nou ja, ik denk even los van die categorie beschrijvingen daar hebben we het al heel uitgebreid over gehad, dat ga ik niet nog een keer doen. De vraag die ik eigenlijk heb is wat gaan we nu met het resultaat doen. Wil je ook die plan, do, check, act kant nog doen? Of is dat aan de organisatie zelf?

Onderzoeker: Nee, in principe gaat het voor mijn onderzoek vooral om van ja, is deze methode, is dat nuttig en bruikbaar in de praktijk? En daarvoor hebben we natuurlijk de meeste stappen uitgevoerd. Met uitzondering dan van die maatregelen. Die vind ik voor het onderzoek zelf nu niet het belangrijkste. Dus voor mij is het nu een kwestie van nou ja, de interviews met jullie allemaal individueel afnemen. Dan daaraan een tekstanalyse doen en ja, je kent het wel, het coderen en dergelijke, en dan vanuit daar conclusies en aanbevelingen voor vervolgonderzoek en dergelijke schrijven. Toevallig vroeg de IT manager daar ook naar en hij gaf ook als aanbeveling mee om nou ja voor een volgend onderzoek bijvoorbeeld te kijken naar, kunnen we door middel van deze aanpak, als we die een bepaalde periode implementeren in een organisatie. Kunnen we dan ook bewijzen dat door middel van deze aanpak ook daadwerkelijk de gezondheid wordt verbeterd? Omdat je daarmee op het moment dat je, ja, dat kan bewijzen, dat je dan ook richting andere organisaties een sterker verhaal hebt op het moment dat je met deze aanpak komt aanzetten.

Portfoliomanager: Ja, dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Maar het is wel een goede aanbeveling.

Onderzoeker: Ja, het vraagt wat langer de tijd voor een onderzoek.

Portfoliomanager: Ja, ik zat even te kijken. Want hoe verwerk je dan de bijkomende opmerkingen. Je geeft scores zoals twijfelachtig. Maar worden die kwalitatieve opmerkingen of aanbevelingen die wij tussendoor geven. Hoe verwerk je die in je onderzoek?

Onderzoeker: Sowieso wat ik al zei van de opmerkingen die die worden gegeven, die zijn niet te herleiden naar een persoon of organisaties. Maar dat staat even los. Ik geef wel aan wat er gescoord is. En hoe we dan komen tot die score. En ook of er heel veel verschillen in zitten. En natuurlijk tussendoor zijn er ook heel veel opmerkingen gegeven die iets zeggen over de bruikbaarheid hiervan. Dus vorige keer zei je natuurlijk ook al van de normering. En zo zijn er nog een aantal opmerkingen gegeven. Ik moet de volledige analyse nog doen maar straks natuurlijk dan allemaal eruit filteren en op basis daarvan ga ik een conclusie schrijven en daarin is natuurlijk dit interview waarin we door middel van verschillende stellingen, ook af en toe even de stelling omgedraaid om te kijken van volgt er dan een ander antwoord. Daarmee proberen we een kwalitatief onderzoek op te zetten en kijken van is dit daadwerkelijk nuttig en bruikbaar in de praktijk.

Portfoliomanager: Wat ik gedaan heb bij mijn laatste onderzoek, dat is wel een tijd terug, ik heb de kwaliteit van dienstverlening gemeten in de consultancy, dat is ook lekker zacht. Wat ik gedaan heb, ik heb ook een enquête uitgezet en toen kwam ik dus wel scores uit maar dit was eigenlijk een beetje kaal. Ik weet niet of je zoiets van plan was maar ik kreeg toen advies van iemand, om er ook een pagina met

quotes in te zetten. Dus ik heb rondom die uitslagen van de enquêtes heb ik ook anoniem bij een paar vragen een paar quotes gezet.

Onderzoeker: Sterker nog, die quotes, die zijn eigenlijk onderdeel van mijn verslag en je zal zien dat die die scores weet je wel dat er echt daadwerkelijk twijfelachtig op een bepaald criterium of wat dan ook gescoord is. Ja, dat is eigenlijk veel meer materiaal voor in de bijlage. Dat is niet waar het echte onderzoek om draait.

Portfoliomanager: Ja, ik heb die quotes toen toegevoegd en dat maakte het wat smeüiger. Daarmee kun je bij een score zien, hij bedoelt eigenlijk min of meer dit.

Onderzoeker: Ja.

Portfoliomanager: Ik weet niet of je dat voor ogen had?

Onderzoeker: Ja sterker nog, ik heb afgelopen weekend de vergadering die we hebben gehad. Die heb ik ook al een soort van zitten notuleren. Dus daar is al een heel gesprekverslag van met inderdaad die quotes. En ook heb ik daarbij dan nog observaties opgeschreven weet je wat er mij de tijdens dat gesprek opviel. Samen met de individuele interviews moet dat dan leiden tot een conclusie.

Portfoliomanager: Oké, ja dan dat.

Onderzoeker: En verder nog aanbevelingen voor de aanpak zelf, dus hebben we het echt over het dashboard.

Portfoliomanager: Niet wat ik al eerder heb genoemd.

Onderzoeker: Oké, de prima, maar dan zijn we aan het eind gekomen. Dan ga ik even de opname stoppen.

6.9 Codering argumenten en observaties

Bruikbaarheid			
Numm er	Argument	Observatie of citaat	Type
1.1.1	<u>Het vaker willen gebruiken</u>	<i>Observatie: PPM wordt enthousiast van de vragenlijst en BO wil delen hergebruiken voor het verbeteren voor het ITPP.</i>	Voor
1.1.2		Ik denk dat het goed is als wij dit ook zouden kunnen gebruiken binnen onze organisatie als een soort tussentijdse evaluatie. Dat je deze lijst misschien met wat commentaar uiteindelijk best drie of vier keer per jaar even kunnen langslopen in een soort workshop.	Voor
1.1.3		Dus ja, het antwoord is ja vaker doen. Maar wel vasthouden aan die werkwijze	Voor
1.1.4		Ja, ik denk dat als je hem wat korter maakt en wat bondiger maakt, en je daardoor met elkaar grip erop gaat krijgen, dat dat werkt. (...) Dus het kost heel veel tijd maar als je het wat kort cyclischer zou kunnen doen en wat kleiner zou kunnen maken dan heb je toch echt wel meerwaarde.	Aanbeveling
1.1.5		Maar kijk nou eens ook met een bril van die klant, waardoor zou hij getriggered worden om het te gaan doen. Wat levert het hem op en mooiste is natuurlijk referenties.	Aanbeveling
1.2.1	<u>Juiste samenstelling van de groep</u>	Eigenlijk zou je het hele CPB (Change Portfolio Board) dan moeten hebben, al is het maar ook om even de bewustwording te hebben. Kijkt iedereen naar die thema's ook überhaupt. Om wat meer een collectief gedragen beeld te krijgen	Aanbeveling
1.2.2	-	Als je dit echt in een groter gezelschap doet, dan is het wel raadzaam om daar een procesbegeleider bij te hebben.	Aanbeveling
1.2.3	-	Een enterprise architect kan de strategische kant van de IT goed afdekken en de techneut kan de beperkingen van nu goed in beeld hebben. En daarmee heb je eigenlijk denk ik de twee kanten waar het portfolio altijd mee te maken heeft.	Aanbeveling
1.2.4	-	Je kunt hem op management niveau doen en op operationeel niveau. Dat kun je ook bekijken, of je daar nog verschillende dingen krijgt	Aanbeveling

1.2.5	-	maak er een digitaal model van en ik doe het op basis van polls binnen in het bedrijf, zodat je meer de verantwoordelijkheid voor de invulling naar beneden duwt, naar de operatie, waar het echt gebeurt	Aanbeveling
1.3.1	<u>Veel tijd aan kwijt zijn</u>	Mmm, zit je wel op de max denk ik qua aantallen, maar ik zou ook niet zeggen van ik zou er eentje zomaar wegdoen.	Voor
1.3.2		ja, maar wel compacter maken, bij voorkeur dezelfde groep gebruiken, zodat je aan het format van de vragen en de templates kan wennen, en snelheid creëert, tractie maken op de vragen.	Tegen
1.3.3		Maar wat je ziet is dat je toch met de tijd een beetje in de knoei komt.	Tegen
1.3.4		Niet zeer omslachtig. Het was wel groot, veel vragen veel stellingen, je bent er wel even mee bezig. Dat blijf ik maar zeggen. Het mag van mij wat compacter	Tegen
1.3.5		Dus ik zou het in twee sessies knippen, dus één keer doornemen en een aparte sessie voor de maatregelen. Dan kan iedereen er ook even op kauwen.	Aanbeveling
1.4.1	<u>Het universeel kunnen toepassen</u>	Nee, want dit gaat met name over hoe doe je het, en niet zozeer over de inhoud van de change die voorbij komt daarin. Dus dat is in die zin vrij universeel toepasbaar op het portfolio besturen.	Voor
1.4.2	-	Als je naar jouw vragenlijst kijkt, kun je die daar prima introduceren. Alleen de bedrijfstak, heeft sommige dingen die gewoon heel specifiek daarvoor zijn. (...) Dus net even wat andere dingen maar dat is marginaal. Het is voor 80% herbruikbaar.	Voor
1.4.3	-	Ja prima, dit kun je ook bij de slager doen.	Voor
1.5.1	<u>Het bieden van een complete aanpak</u>	<i>Observatie: Deelnemers lijken discussie nodig te hebben om te komen tot een totaal beeld. En het gebeurt vaker dat een score wordt herzien na het horen van de mening van anderen.</i>	Voor
1.5.2	-	Je hebt wel de samenhang daarin.	Voor
1.5.3	-	<i>Observatie: PPM ervaart antwoordmogelijkheden te negatief en mist een neutrale keuze.</i>	Tegen
1.5.4	-	<i>Observatie: Deelnemers hechten waarde aan de herleidbaarheid van de ambitie en zouden dit graag terug zien.</i>	Tegen

1.5.5	-	Nu is het een format die je vult en dat is natuurlijk het middel. En als je zegt van hoe wil je borgen dat opgevolgd wordt, dan zul je daar ook iets moeten organiseren. Waar monitor je dat dan? Of waar volgen we dat met elkaar? Dat is dan meer een stukje governance en opvolging, dat moet je er wel bij doen.	Tegen
1.5.6	-	Ja, en ik denk dat het groepsding zat dat je moest komen tot één gezamenlijke score. Ik denk dat daar misschien een deel van het probleem zit. Je hebt eigenlijk verschillen, maar met elkaar strijk je die weer glad.	Tegen
1.5.7	-	Wat ik verder moeilijk vindt, maar dat zij het al eerder in commentaar naar jou, maar dat is altijd moeilijk, om die categorieën zo te maken dat je toch iemand dwingt om een keuze te maken. Ik had moeite met twijfelachtig in het midden. Voor mij was het glas eerder half leeg dan halfvol. ik heb niet even paraat wat het dan wel zou moeten zijn.	Tegen
1.5.8	-	Dat was een redelijke plan, do check, act cirkel. Die is wetenschappelijk niet heel spannend. Maar je moet ze nog maar zover krijgen.	Tegen
1.5.9		Op inhoud denk ik dat die aardig volledig is en dan zal je als je het een paar keer doet wellicht hier en daar nog op een aanscherping komen qua thema 's of aspecten. Die opvolging, je zou daar inderdaad wel een soort plan, do, check, act cyclus nog omheen kunnen voorstellen.	Aanbeveling
1.5.10		Daar is ook heel even het idee gepasseerd dat de slechtste score, de eindscore bepaald. Dus degene die het laagst heeft gescoord, die bepaalt de eindscore. Zou je dat een beter idee vinden? <i>Portfoliomanager:</i> Nee, nee, dan wordt het politiek namelijk.	Aanbeveling
1.5.11		Je kunt hem op management niveau doen en op operationeel niveau. Dat kun je ook bekijken, of je daar nog verschillende dingen krijgt	Aanbeveling

1.5.12		<p><i>Onderzoeker:</i> Dus ik kon je daar zeggen van eigenlijk zou je de aanpak nog even moeten bewijzen door voor een langere periode toe te passen bij een bedrijf en te kijken of ook daadwerkelijk de gezondheid van het portfolio wordt verbeterd. <i>IT Manager:</i> Ja, en niet alleen bij één bedrijf maar dat zou je bij 3,4,5 bedrijven moeten doen. En als het bij alle drie tot een succesvolle verbetering blijkt dan mag je aannemen dat dat model dat jullie hanteren ook op aantoonbaarheid eigenlijk gewoon geslaagd is.</p>	Aanbeveling
Nuttigheid			
Nummer	Argument	Observatie of citaat	Type
2.1.1	<u>Ruimte voor verbetering zien</u>	<i>Observatie: Het lijkt erop dat deelnemers het niet gewend zijn om periodiek te kijken naar de gezondheid van het portfolio doordat voorbeelden van voorgaande jaren worden gebruikt om de gezondheid van vandaag te beoordelen.</i>	Voor
2.1.2		<i>Observatie: De scores zijn overwegend "twijfelachtig". Dit betekent ook dat de gezondheid van het portfolio nog niet optimaal is.</i>	Voor
2.2.1	<u>Het belang ervan inzien</u>	<i>Observatie: Gebruikers lijken vervolgcacties te willen koppelen aan het gebruik van het dashboard.</i>	Voor
2.2.2		<i>Observatie: Deelnemers scoren de aspecten overwegend als belangrijk.</i>	Voor
2.2.3		<i>Observatie: Deelnemers scoren over het algemeen de aspecten in eerste instantie verschillend maar weten tijdens het gesprek wel steeds een gelijkwaardig beeld te vormen. De waarde hiervan wordt door de deelnemers erkend.</i>	Voor
2.2.4		Ik vond het wel leuk, gewoon ook even leuk om in dit gezelschap met iedereen toch een beetje een andere invalshoek heeft, even die uitwisselingen, hoe je naar dat soort vraagstukken kijkt. Dat is sowieso waardevol om dat op die manier met elkaar te doen.	Voor
2.2.5		Dus het is wel een manier om in een redelijk veilige omgeving er wat van te vinden zonder dat je daardoor gelijk	Voor

		aangesproken voelt. Dat vond ik een mooie van het model.	
2.3.1	<u>Het doel bereiken</u>	Als het gaat over het ontwikkelen van volwassenheid van de besturing van het portfolio geeft dit wel een goeie meter.	Voor
2.3.2		Maar ik vond het wel heel leuk en ik vond dat je ook hele goeie vragen gesteld hebt. Volgens mij dekken ze de onderwerpen helemaal af.	Voor
2.3.3		maar ook juist die dingen in die vragenlijst, die dekken op een hele goeie manier het veld af.	Voor
2.3.4		Dus het zou bijdragen aan de volwassenheid van het IT portfolio.	Voor
2.3.5		Ja, de status van de maturity dan. Dus ik weet wat me te doen staat om het beter te maken.	Voor
2.3.6		Ja, ik denk dat als je een goede maturity scan maakt en goed begrijpt waar de schoen wringt dan is dat de grootste winst.	Voor
2.3.7		Daardoor krijg je veel meer openheid in je organisatie en veel meer duiding van waar het echt aan ligt.	Voor
2.3.8		En goed inzicht, de echte rootcause	Voor
2.3.9		Het is meer bewustzijn voor mij dan dat ik gelijk zeg ja. Dat moet ik nog zien.	Tegen
Begrijpelijkheid			
Nummer	Argument	Observatie of citaat	Type
3.1.1	<u>De aanpak kunnen gebruiken</u>	<i>Observatie: Ondanks grote verschillen weten gebruikers toch tot een gezamenlijke score te komen.</i>	Voor
3.1.2	-	Maar goed er vanuitgaande dat je gewoon ervaren collega's heb zitten die al meerdere jaren meedraaien, dan dan moet dat prima lukken.	Voor
3.2.1	<u>De aanpak begrijpen</u>	De materie is niet altijd makkelijk. Maar de vraagstelling was goed en toegankelijk. Dus niet onnodig complicerend.	Voor
3.2.2		Denk ook wel dat mensen ook redelijk snel begrijpen, maar je moet wel even nadenken.	Voor
3.3.1	<u>Eenduidige definities</u>	De hoofdonderwerpen zijn perfect	Voor
3.3.2		<i>Observatie: Deelnemers hebben moeite om het begrip "middelen" te duiden.</i>	Tegen

3.3.3		De vragenlijst vullen, bij sommige heb je inderdaad even dat je qua interpretatie hier en daar nog even naar de verwoording van de vraag of iets kijken. Je ziet dat die wel op meerdere manieren te interpreteren is. Ze zouden nog iets scherper misschien kunnen.	Tegen
3.3.4		<i>Observatie: Deelnemers lijken de begrippen aansluiting kerncompetenties en kernwaarden op een andere manier in te vullen.</i>	Tegen
3.3.5		Misschien wel op sommige vragen dat de interpretatie daarvan kan leiden tot discussie.	Tegen
3.3.6		Er zit soms gedeeltelijk een stukje overlap dat kwam dan in de discussie terug van hé, hebben we dit ook niet bij het vorige aspect behandeld voor een deel.	Tegen
3.3.7		En wat mij betreft zou je die vragenlijst best ook wel mogen evalueren. Dan komen er soms misschien wat nieuwe bij	Aanbeveling